UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES

RODRIGO NATAL DUARTE

Orientadora: Prof.^a Dra. Simone Vasconcelos Ribeiro Galina

Ribeirão Preto
2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

RODRIGO NATAL DUARTE

Coopetição na cafeicultura brasileira: o emprego de atividades inovadoras em distintos níveis de interação a fim de se alcançar a qualidade tangível e intangível do café especial

Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Organização de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof.^a Dra. Simone Vasconcelos Ribeiro Galina

**Ribeirão Preto
2020**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Duarte, Rodrigo Natal

Coopetição na cafeicultura brasileira: o emprego de atividades inovadoras em distintos níveis de interação a fim de se alcançar a qualidade tangível e intangível do café especial. Ribeirão Preto, 2020.

175f ; il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Área de concentração: Administração de Organizações.

Orientador: Simone Vasconcelos Ribeiro Galina.

1. Coopetição. 2. Inovação. 3. Posicionamento Estratégico. 4. PMEs. 5. Indicação Geográfica. 6. Cafés Especiais

NOME: DUARTE, Rodrigo Natal

Título: Coopetição na cafeicultura brasileira: o emprego de atividades inovadoras em distintos níveis de interação relacional a fim de se alcançar a qualidade tangível e intangível do café especial

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Organização de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em 31 de Julho de 2020

Banca Examinadora

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho

Instituição: Universidade do Vale do Rio do Sino

Julgamento: _____

Prof. Dr. Maurício Ribeiro do Valle

Instituição: FEA - RP

Julgamento: _____

Prof. Dr. Janaina de Moura Engracia Giraldi

Instituição: FEA - RP

Julgamento: _____

*Aos meus pais, Antônio Carlos e Ana Maria,
pelas lições de vida, pela educação proporcionada
e pelo precioso incentivo empreendido para que eu e meus irmãos
encarássemos os estudos como prioridade.*

*Aos meus filhos, Gael e Pilar,
incapazes ainda de compreender o valor do tempo que me pus ausente
para me dedicar ao projeto,
e à minha esposa, Valéria,
por todo o incentivo, apoio físico e moral, compreensão, amor e carinho.*

AGRADECIMENTOS

Desde que resolvi voltar a estudar formalmente por meio de um projeto de mestrado em uma das principais instituições do país, eu sabia que minha vida mudaria significativamente. Só não sabia o quanto e nem como. Embarcar numa jornada como essa é um exercício de entrega, de paixão, de descoberta, de comunhão, de sacrifício, de troca, de muitas, muitas, muitas horas de estudo, de leitura, de raciocínio, de pesquisa e, por que não, de diversão.

Embora o trajeto seja na maior parte do tempo solitário: o pesquisador em frente do computador brigando com as palavras, com as concordâncias, com a narrativa, com o raciocínio, com a argumentação, com o sono, etc., ele se constrói, essencialmente, na base das interações: com os artigos, com os livros, com as pessoas, as entrevistas, os colegas de classe, os professores, os participantes do mercado pesquisado, os grupos de estudo, as redes sociais, o(a) orientador(a), etc.

Dessas interações que a circunstância me permitiu construir, tive o privilégio de fazer parte do Grupo de Inovação e Internacionalização de Empresas (ININT), coordenado pela minha orientadora, Simone Vasconcelos Ribeiro Galina, que sempre estendeu a mão para os seus membros e integrantes, abrindo espaço para a troca de ideias, para o compartilhamento de projetos, para oportunidades de melhoria de trabalhos em construção, para discussões, correções, revisões e sugestões, sem os quais eu não teria adquirido a maturidade requerida para me tornar um pesquisador.

Essa experiência me permitiu conhecer os estimados Alexandre Rodrigues Cajuela, Ana Claudia Bansi, Jessâmine Thaize Sartorello Salvini, Leandro Rodrigues, Marlon Fernandes R. Alves, Maxwell Ferreira de Oliveira e Luisa Vendruscolo, sempre generosos em suas contribuições, apontamentos e sugestões de melhoria. Tudo orquestrado pela Simone, certa em suas intervenções e exigências, precisa no equilíbrio entre a concessão de liberdade e autonomia e a necessidade de se fazer orientadora.

Aproveito ainda para agradecer a professora Dr^a Janaina de Moura Engracia Giraldi e a Dr^a Flávia Oliveira do Prado pelas valiosas contribuições dadas no momento da minha qualificação, que me permitiram melhor reorganizar as ideias e os objetivos do

projeto, cruciais para o seu necessário refinamento. Em pé de igualdade, agradeço aos professores Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho, o Dr. Maurício Ribeiro do Valle e novamente a Dr^a Janaina de Moura Engracia Giraldi pela participação na minha banca de defesa, ainda que nem todas as boas reflexões geradas pelas suas observações tenham se convertido em mudanças efetivas na versão final deste trabalho. É justo reconhecer que as declaradas fraquezas apontadas por eles deverão ser minoradas nos prováveis desdobramentos que este trabalho deve gerar.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer a todos os entrevistados que concederam, pacientemente, uma parte do seu precioso tempo para me atender e contribuir com o material que serviu de base para a produção deste trabalho. Por sorte, e sempre que a oportunidade permitiu, o encontro foi regado com os cafés de qualidade que o segmento se esforça para produzir e comercializar.

RESUMO

DUARTE, Rodrigo Natal. **Coopetição na cafeicultura brasileira: o emprego de atividades inovadoras em distintos níveis de interação a fim de se alcançar a qualidade tangível e intangível do café especial**. 2020, 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2020.

O objetivo deste trabalho é investigar a forma como a competição e a colaboração simultâneas, conhecida como coopetição, se manifesta entre os produtores de cafés especiais e suas agremiações, em decorrência do ambiente inovador proporcionado pela busca da qualidade superior do grão. O setor primário é pouco explorado pela abordagem cooperativa, possivelmente pela crença equivocada de escassa competição entre os agricultores; em nichos diferenciados, como o do café especial, a cultura cooperativista é confrontada pela individualidade. Os dados para a pesquisa foram coletados de entrevistas semiestruturadas realizadas com atores que compõem as Indicações Geográficas da Alta Mogiana e da Região do Cerrado Mineiro, constituída pelos cafeicultores e seus familiares que trabalham no negócio, as cooperativas, as instituições apoiadoras e os gestores das associações. A análise dos dados seguiu os preceitos gerais da codificação, cujas categorias emergentes permitiram realizar uma representação simplificada dos dados. A estratégia de posicionamento pela qualidade superior foi utilizada como estrutura para organizar a relação entre a inovação e a coopetição no contexto da cafeicultura brasileira, conferindo ênfase aos aspectos técnicos de controle (interno) e mercadológicos (externo) da investigação. As atividades inovadoras exploradas foram identificadas tendo como base a 4ª e última edição do *Manual de Oslo*. Três padrões de coopetição foram encontrados: cafeicultor-cafeicultor no ambiente do campo, com influência positiva na melhoria da qualidade do produto, facilitada pela mediação de uma instituição de apoio; cafeicultor-cafeicultor na comercialização, com influência positiva no acesso a novos mercados e no relacionamento com novos compradores; e cafeicultor-cooperativa na comercialização, cuja aproximação desejada do produtor com o consumidor final (*Direct Trade*) gera um conflito na estrutura coletiva de escoamento do produto.

Palavras-chave: *Coopetição, Inovação, Posicionamento Estratégico, PMEs, Indicação Geográfica, Café Especial*

ABSTRACT

DUARTE, Rodrigo Natal. **Coopetition in brazilian coffee farming: the use of innovative activities at different levels of interaction in order to achieve the tangible and intangible quality of specialty coffee.** 2020, 175 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2020.

The purpose of this work is to investigate the way in which simultaneous competition and collaboration, known as coopetition, manifests itself among specialty coffee producers and their associations, due to the innovative environment provided by the search for the superior quality of the bean. The primary sector is little explored by the cooperative approach, possibly due to the mistaken belief that there is little competition among farmers; in different niches, such as specialty coffees, the cooperative culture is confronted by individuality. The data for the research were collected from semi-structured interviews conducted with actors that comprise the Geographical Indications of Alta Mogiana and the Cerrado Mineiro Region, consisting of coffee growers and their relatives who work in the business, cooperatives, supporting institutions and association managers. The analysis of the data followed the general precepts of codification, whose emerging categories allowed to make a simplified representation of the data. The positioning strategy for superior quality was used as a structure to organize the relationship between innovation and coopetition in the context of brazilian coffee farming, emphasizing the technical aspects of control (internal) and marketing (external) of the investigation. The innovative activities explored were identified based on the 4th and last edition of the Oslo Manual. Three coopetition patterns were found: coffee-grower-coffee-grower in the countryside, with a positive influence on improving product quality, facilitated by the mediation of a support institution; coffee-grower-coffee-grower in commercialization, with a positive influence on access to new markets and on relationships with new buyers; and coffee-grower-cooperative in commercialization, whose desired approximation between the producer and the final consumer (*Direct Trade*) generates a conflict in the collective structure of product flow.

Keywords: *Coopetition, Innovation, Competitive Positioning, SMEs, Geographical Indication, Specialty Coffee*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia do Café (Coffee Chain).....	60
Figura 2 - Categorias utilizadas para a análise dos dados e modelo de representação da pesquisa	66
Figura 3 – Proporção do café produzido na região do Cerrado Mineiro correspondente à sua qualidade, expressa em pontos, pelo método da SCAA (escala de 0 a 100 pontos)	69
Figura 4 - Cotação do Contrato C Café da Bolsa de Mercadorias de Nova Iorque (NYSE), de 1980 a 2022 em ¢/lb.....	76
Figura 5 – Modelo representativo da interação entre as cooperativas e as instituições compostas pelos cafeicultores na Região do Cerrado Mineiro	113
Figura 6 - Diagrama de representação da pesquisa.....	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipologia empírica das estratégias de coopetição.....	29
Quadro 2 - Parâmetros para a pesquisa coopetição + inovação + PMEs	32
Quadro 3 - Estudos relacionando coopetição e inovação em PMEs	33
Quadro 4 - Posicionamento competitivo e o resource-based view	41
Quadro 5 - Categorias funcionais para identificar o tipo de inovação de processo de negócios .	43
Quadro 6 - Composição do Método de pesquisa empregado	46
Quadro 7 - Etapas para a pesquisa exploratória qualitativa definida como estudo de caso	47
Quadro 8 - Diferença dos tipos de grãos de café	48
Quadro 9 - IGs brasileiras de café registradas no INPI até 31/12/2019	51
Quadro 10 - Perfil das entidades gestoras das Indicações Geográficas analisadas	53
Quadro 11 - A composição do CDPC.....	54
Quadro 12 - Informações gerais a respeito das entrevistas	62
Quadro 13 - Roteiro de entrevistas e coleta de dados	63
Quadro 14 - Categorias utilizadas para a análise dos dados	65
Quadro 15 - Resumo dos resultados encontrados para o primeiro objetivo específico: apresentar o mercado de cafés especiais	80
Quadro 16 - Resumo dos resultados encontrados para o segundo objetivo específico: descrever a dinâmica de coopetição entre os cafeicultores, associações e cooperativas	90
Quadro 17 - Resultados encontrados nas atividades de pesquisa e desenvolvimento experimental (P&D).....	96
Quadro 18 - Resultados encontrados nas atividades de marketing e brand equity	100
Quadro 19 - Resultados encontrados nas atividades relacionadas à Propriedade Intelectual (PI)	103
Quadro 20 - Resultados encontrados nas atividades de treinamento para funcionários.....	105
Quadro 21 - Resultados encontrados nas atividades de desenvolvimento de software e banco de dados	109
Quadro 22 - Resultados encontrados nas atividades de gestão da inovação	111
Quadro 23 - Padrões de desenvolvimento das estratégias coopetitivas encontrados na cafeicultura brasileira.....	139

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café

ABICS – Associação Brasileira da Indústria de Café Solúvel

ACA – Associação dos Cafeicultores de Araguari

ACARPA – Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio

ACE – Alliance for Coffee Excellence

ACRESG – Associação dos Cafeicultores da Região de São Gotardo

AMOCA – Associação dos Cafeicultores da Região de Monte Carmelo

AMSC – Alta Mogiana Specialty Coffee (Associação dos Produtores de Cafés Especiais da Alta Mogiana)

APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

APPCER – Associação dos Pequenos Produtores do Cerrado

ASSOCAFÉ – Associação dos Cafeicultores da Região de Carmo do Paranaíba

ASSOGOTARDO – Associação de Apoio aos Produtores Rurais da Região de São Gotardo

BSCA – Brazil Specialty Coffee Association (Associação Brasileira dos Produtores de Cafés Especiais)

CARPEC – Cooperativa Agropecuária de Carmo do Paranaíba

CARMOCER – Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado da Região de Carmo do Paranaíba Ltda.

CECAFÉ – Conselho dos Exportadores de Café do Brasil

CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

CNC – Conselho Nacional do Café

COAGRIL – Cooperativa Agrícola de Unai

COCAPEC – Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas

COCAPIL – Cooperativa dos Produtores de Café de Ibiraci

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

COOCACER – Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado Mineiro Araguari

COOPADAP – Cooperativa Agropecuária do Alto Paranaíba

COOPERFRAN – Cafeeira Cooperfran

CQI – Coffee Quality Institute

DO – Denominação de Origem

EMATER MG – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EPAMIG – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais

ESAL – Escola Superior de Agricultura de Lavras

EXPOCACCER – Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado

FUNDACCER – Fundação de Desenvolvimento do Café do Cerrado Mineiro

IAC – Instituto Agrônômico de Campinas

IAPAR – Instituto Agrônômico do Paraná

IBC – Instituto Brasileiro do Café

IG – Indicação Geográfica

INCAPER - Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

IP – Indicação de Procedência

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MONTECCER – Cooperativa de Cafeicultores do Cerrado Monte Carmelo Ltda.

NYSE – New York Stock Exchange

PESAGRO-RIO – Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro

PI – Propriedade Intelectual

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SCA – Specialty Coffee Association

SCAA – Specialty Coffee Association of America

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEPA – Sistema Estadual de Pesquisa Agropecuária

TSC – Technical Standards Committee

UESB – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

UFLA – Universidade Federal de Lavras

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFV – Universidade Federal de Viçosa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.2. OBJETIVOS	20
1.2.1. Objetivo Geral.....	20
1.2.2. Objetivos Específicos	20
2. REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1. AS RAÍZES TEÓRICAS DA COOPETIÇÃO E SEUS DESDOBRAMENTOS	20
2.2. A COOPETIÇÃO E AS PMEs	29
2.3. INOVAÇÃO NAS PMEs E A COOPETIÇÃO	31
2.4. A ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO E O RESOURCE BASED-VIEW.....	39
2.5. AS ATIVIDADES INOVADORAS	41
3. MÉTODO DE TRABALHO	44
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	44
3.2. SELECIONANDO OS CASOS.....	47
3.2.1. Os dois tipos de café produzidos no Brasil e a sua relação com o café especial.....	47
3.2.2. As associações e as cooperativas	49
3.2.3. As associações e o componente territorial	50
3.2.4. As instituições de apoio	54
3.3. PROTOCOLO DE PESQUISA	58
3.3.1. Coleta de dados	58
3.3.2. Análise dos dados.....	63
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	66
4.1. O MERCADO DE CAFÉS ESPECIAIS	67
4.2. A DINÂMICA DA COOPETIÇÃO ENTRE OS CAFEICULTORES EM TODOS OS NÍVEIS DE INTERAÇÃO	80
4.2.1. Cooperação	80
4.2.2. Competição	86
4.3. AS ATIVIDADES INOVADORAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS	91
4.3.1. Atividades de pesquisa e desenvolvimento experimental (P&D)	92
4.3.2. Atividades de marketing e brand equity	96
4.3.3. Atividades relacionadas à Propriedade Intelectual (PI)	101
4.3.4. Atividades de treinamento para funcionários.....	103
4.3.5. Atividades de desenvolvimento de software e banco de dados.....	105
4.3.6. Atividades de gestão da inovação	109

4.4. A INTERAÇÃO ENTRE AS ATIVIDADES INOVADORAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS E A SUA INFLUENCIA SOBRE A PRODUÇÃO E A COMERCIALIZAÇÃO DO CAFÉ ESPECIAL	111
4.4.1. O relacionamento dos cafeicultores dentro da instituição que cuida da comercialização dos seus produtos: as cooperativas	112
4.4.2. A rastreabilidade dentro da propriedade rural (atividade individual) X a rastreabilidade para o consumidor (atividade coletiva)	117
4.4.3. A administração da imagem da indicação geográfica e sua reputação X o incentivo mercadológico à comercialização individual (Direct Trade).....	122
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	130
5.1. A COOPETIÇÃO NO CAMPO: MELHORIA DA QUALIDADE MATERIAL DO PRODUTO	130
5.2. A COOPETIÇÃO NO ACESSO A NOVOS MERCADOS: A CONSTRUÇÃO DOS NOVOS RELACIONAMENTOS	133
5.3. A COOPETIÇÃO NA ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO: O ÍMPETO INDIVIDUAL INVADE O EDIFÍCIO COLETIVO.....	136
6. CONCLUSÕES	139
6.1. CONTRIBUIÇÕES.....	144
6.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	147
6.3. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	147
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148
APÊNDICE – Carta de Apresentação da Pesquisa	162
ANEXO I – Comparativo de área de produção, produtividade e produção (Café Total)	164
ANEXO II – Certificado de Qualidade e Origem da Região do Cerrado Mineiro	165
ANEXO III – Resultado Cup of Excellence 2019	167
ANEXO IV – Contract C Coffee.....	168
ANEXO V – Portal do Cooperado EXPOCACCER	170

1. INTRODUÇÃO

Muitas empresas estão sob pressão constante de sobrevivência e sucesso corporativo, dadas as mudanças contínuas nos ambientes econômicos e o aumento das complexidades tecnológicas (PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014). Fatores externos de mudança incluem globalização, leis e regulamentos, necessidade de inovação permanente, transição de países para economias de livre mercado, competição mais intensa em mercados emergentes e demandas crescentes dos consumidores por produtos e serviços complexos, integrados e não padronizados (BENGTSSON; RAZA-ULLAH, 2016; VOLBERDA et al., 2001; YLI-VIITALA et al., 2019). Internamente, a pressão também se faz presente, compelindo as empresas a melhorar processos e locais de trabalho, a aprimorar o gerenciamento, a reduzir custos, além de integrar sistemas de informação verticalmente dentro da empresa e horizontalmente com organizações parceiras (YLI-VIITALA et al., 2019). Esse fluxo contínuo de mudanças obriga as empresas a se adaptarem às novas condições de mercado e a inovar constantemente em seus produtos, serviços e processos para se manterem competitivas no mercado (BOUNCKEN; KRAUS, 2013; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014).

Embora a adaptação às mudanças externas e a inovação sejam fatores fundamentais para a longevidade das empresas (ENGEL; DEL-PALACIO, 2011), muitas não têm experiência ou recursos suficientes para reagir com rapidez suficiente ao cenário econômico em constante mudança ou para inovar seus produtos, serviços e processos (KRAUS; SCHMID; GAST, 2017). Por conta dessas limitações, empresas passaram a enxergar o relacionamento com outras empresas como um meio importante para lidar com dinâmicas de negócios cada vez mais aceleradas, em ambientes de maiores incertezas (RENNÄ; ARGONETO, 2012). Ainda que esses relacionamentos não configurem condição suficiente tampouco necessária para a inovação (FREEL; HARRISON, 2006), já está bem documentado que a inovação se beneficia da colaboração (CHESBROUGH, 2003; DUNNING, 1995; PULLEN et al., 2008; RAHMAN; RAMOS, 2010; TEECE, 1992; PORTER, 1990).

Diante disso, as empresas necessitam buscar fontes externas de conhecimento, especialmente conhecimento de seus parceiros estratégicos, já que eles representam um reservatório muito importante de recursos (GAST et al., 2015). Nesse sentido,

concorrentes costumam ter os recursos mais relevantes e valiosos porque enfrentam desafios ambientais e competitivos semelhantes (GNYAWALI; PARK, 2009). Uma opção estratégica de relacionamento interorganizacional que vem ganhando espaço é a coopetição, “em que duas empresas podem se envolver e se beneficiar simultaneamente da cooperação e da concorrência” (BENGTSSON; KOCK, 2000, p. 411), definição posteriormente revisada pelos mesmos autores como “uma relação paradoxal entre dois ou mais atores, independentemente de estarem em relacionamentos horizontais ou verticais, envolvidos simultaneamente em interações cooperativas e competitivas” (BENGTSSON; KOCK, 2014, p. 180). Concorrentes cooperam, normalmente, para aumentar o acesso a recursos financeiros, humanos, sociais ou materiais de seus parceiros ou para se beneficiarem dos seus conhecimentos, experiências e habilidades (BENGTSSON; KOCK, 2000; KRAUS et al., 2017).

A coopetição é um fenômeno reconhecido por especialistas em estratégia e inovação (HAMEL, 1991; VON HIPPEL, 1987), mas foi introduzido como um conceito acadêmico por Brandenburger e Nalebuff (1996). Desde então, houve um notável aumento no interesse da pesquisa sobre o tema, que tem sido bem sucedida em mostrar as implicações específicas da coopetição relacionadas à inovação, quando comparadas com outros tipos de relacionamentos ou estratégias (GNYAWALI; PARK, 2009; GRANATA et al., 2016; JAKOBSEN; STEINMO, 2016; PADULA; DAGNINO, 2007; RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2009; RITALA; KRAUS; BOUNCKEN, 2016). Uma análise bibliométrica de citação investigou 121 documentos chave (GAST et al., 2015), identificando a *inovação* como um dos três principais blocos de construção atuais do campo. Bouncken et al. (2015), em um artigo de revisão sistemática de coopetição, a identificaram como uma das áreas mais promissoras relacionadas a conteúdo para futuras pesquisas de campo, deixando a recomendação explícita da necessidade de mais pesquisas no contexto e ambiente das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), *start-ups* ou empresas familiares.

Dada a crescente importância e a natureza contemporânea da coopetição em PMEs, tanto para mercados emergentes, quanto para países desenvolvidos, o estudo desse fenômeno torna-se relevante e atual. Sobre esse aspecto, a literatura que explora a coopetição é relativamente farta quando foca em empresas de países desenvolvidos, já quando trata de empresas de países emergentes a contribuição é bastante escassa (DEVECE; RIBEIRO-SORIANO; PALACIOS-MARQUÉS, 2019). Um setor que

praticamente não conta com pesquisas que abordam a coopetição é o primário, possivelmente pela crença equivocada de que a competição entre agricultores é quase inexistente. O convívio habitual dos produtores em modelos coletivos de organizações, como cooperativas e/ou associações, reforça essa percepção, além de prejudicar a manifestação da individualidade.

À medida que a internacionalização do comércio avança e as complexidades dos negócios se multiplicam, a necessidade de um quadro estratégico flexível e inclusivo tem se tornado mais urgente (CHEN, 2008). Quando se trata das PMEs, no entanto, por mais que a adoção da tecnologia lhes permita alcançar mercados mais globalizados, suas colaborações tendem a ser essencialmente locais (LEVY et al., 2003). Para desenvolver e comercializar com sucesso novos produtos e obter alto desempenho de inovação, as PMEs precisam colaborar com redes externas (PULLEN et al., 2008), constituídas por elas próprias, autoridades e instituições locais e intermediárias e centros de pesquisa (RAHMAN; RAMOS, 2010).

PMEs de produtores rurais, mais especificamente, percebem que, para encontrar oportunidades de negócios, precisam colaborar, sobretudo como forma de preservar a região, mas também competir com outros agricultores e membros da comunidade empresarial (RATTEN, 2018). A competitividade doméstica em setores relacionados oferece um fluxo de informações que acelera a taxa de inovação, em que empresas localizadas próximas umas das outras podem tirar proveito de linhas de comunicação curtas, fluxo rápido e constante de informações e uma troca contínua de ideias – uma vantagem com base em relações de trabalho estreitas (PORTER, 1990). Dessa forma, produtores rurais que se concentram apenas na cooperação com os vizinhos e evitam a concorrência podem sofrer perdas em termos de rentabilidade e acesso aos mercados (DENTONI et al., 2013).

Desenvolver recursos diferenciados cooperando com outras empresas, incluindo as concorrentes, configura uma oportunidade para criar valor por meio de combinações de ativos, conhecimento ou outras capacidades, o que está relacionado à competitividade pela visão baseada em recursos (*resource based-view – RBV*) (BARNEY, 1991). Isso porque recursos triviais para a maioria das empresas ou facilmente adquiríveis no mercado não constituem diferenciais, somente aqueles que proporcionam uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Por meio da diferenciação, empresas podem

alcançá-la, agregando valor aos clientes e modificando a oferta de forma a lhes oferecer um motivo para comprar (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998).

Um setor primário que vem passando por uma transformação interessante, tanto na extremidade da produção como na extremidade do consumo, é o cafeeiro. Na realidade, o café conhecido como *especial* faz parte de um movimento mais amplo de resistência à homogeneização da oferta (FRIEDMANN; MCNAIR, 2008), que compreende outros produtos, cujo envolvimento dos consumidores, interessados em suas origens e nas condições em que o mesmo é produzido, vem influenciando sobremaneira a decisão de compra (SCHIPANI, 2017). Essa mudança de comportamento dos consumidores levou os produtores a buscar a diferenciação do grão, investindo na melhoria da sua qualidade, que durante muito tempo esteve adormecida em razão do respeito à lógica do mercado de *commodities*.

O mercado internacional de café, desde a década de 1990, vem rearranjando-se em duas vertentes: o café *commodity*, ou café tradicional, que responde pelo maior volume comercializado, e um mercado de cafés diferenciados ou especiais, que assume a condição de nicho - apropriado para a atuação de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), pela maior flexibilidade e capacidade de personalizar e diferenciar produtos (OECD, 2018). Segundo dados do Conselho de Exportadores de Café do Brasil (CECAFÉ), as exportações de cafés especiais representaram 17,7% do total de café embarcado pelo Brasil em 2018 e tiveram crescimento de 21,3% em relação a 2017. A receita cambial desses cafés especiais foi de US\$ 1,12 bilhão no acumulado de 2018, correspondendo a 22,1 % do total gerado com os valores da exportação de café (CECAFÉ, 2019a).

A presença maciça do Estado e a ênfase na produção de um café convencional até o final da década de 80 afastou o empreendedorismo do setor cafeeiro com impacto direto no estímulo à inovação, reduzindo o número de produtos e promovendo comportamentos isomórficos entre os concorrentes (MIONE, 2009; SAES; JAYO, 1997). A melhoria da qualidade dos cafés regionais nacionais, a partir da década de 90, se deu a partir de esforços e investimentos dos próprios produtores, assumindo os riscos da inovação produtiva, e da formação de organizações locais, buscando fortalecimento, reconhecimento e melhores alternativas de comercialização, a partir do aprendizado proporcionado pelo ambiente de interação (SINGULANO, 2015).

Mesmo no contexto cooperativo resultante da formação das organizações, cada produtor permanece livre para acessar diferentes serviços e políticas conforme a sua disponibilidade de capital econômico e a abrangência do seu capital social (SINGULANO, 2015), além da sua própria disposição para encarar a mudança, que pode assumir um caráter limitador, sobretudo entre pequenos produtores, quando a aversão ao risco se converte em obstáculo a adoção de novas tecnologias, por exemplo (NEVES; SAES; REZENDE, 2003). “A cafeicultura brasileira, de um modo geral, carrega o pesado encargo de estar vinculada a uma forte tradição de regulamentações e favores governamentais, o que muitas vezes impede ações estratégicas mais adaptadas à realidade atual do mercado” (SAES; JAYO, 1997, p. 16).

O estudo da coopetição se presta a descrever as relações ambíguas existentes entre concorrentes que se conhecem e interagem por meio de atividades, recursos e atores, interconectados e interdependentes, e não apenas sob a ótica reducionista do consumidor (MIONE, 2009; OSARENKHOE, 2010). Numa relação diádica estável, em que o contexto da coopetição se mostrou simples e as interdependências entre as empresas escassas, Bengtsson e Kock (2000) descobriram que em atividades realizadas distantes dos compradores, empresas tendem a cooperar com mais frequência; já em atividades mais próximas dos compradores, como atividades de atendimento ao cliente, elas tendem a competir mais intensamente. Já num contexto de interação dinâmica entre vários *players*, heterogêneo e vibrante, como é o caso do ambiente que cerca as PMEs de cafeicultores, a fronteira que separa as empresas é mais nebulosa, podendo perturbar a percepção do seu papel dentro das relações (RAZA-ULLAH; BENGTTSSON; KOCK, 2014). Essa alternância de funções revela a complexidade das redes de relacionamentos, em que PMEs com menos poder e recursos tendem a ser influenciadas, quando não dominadas por “centros de poder” (assimetria de poder) (CZAKON, 2009; RAZA-ULLAH; BENGTTSSON; KOCK, 2014). Cafeicultores se relacionam entre si e com as cooperativas e associações, integrando-as, inclusive; cooperativas, por exemplo, atuam simultaneamente nas duas pontas, como fornecedoras de insumos e como compradoras de café, “espremendo” os cafeicultores.

Por causa das restrições de recursos, que podem sujeitar as empresas a uma maior vulnerabilidade, e dos desafios contínuos promovidos pelos grandes concorrentes, as PMEs em busca de vantagens competitivas estão mais propensas a se beneficiarem ao se engajarem na coopetição (BENGTTSSON; RAZA-ULLAH, 2016; GNYAWALI;

PARK, 2009), de forma emergente (não planejada) ou deliberada (intencional/anunciada) (CZAKON; ROGALSKI, 2014). A pesquisa de Lindström e Polsa (2016), no entanto, chama a atenção para as pequenas empresas, especificamente, já que a escassez de recursos pode impedir a atividade e o comprometimento da colaboração, mesmo quando o relacionamento entre as empresas está alinhado estrategicamente – muito embora a adaptação emergente/não planejada possa alterar as circunstâncias da operação (CZAKON; ROGALSKI, 2014). Dessa forma, como pode ser notado, o engajamento na estratégia de coopetição requer atenção equilibrada por parte dos gestores das PMEs, tanto no nível estrutural (recursos tangíveis) quanto no nível estratégico (recursos intangíveis).

O posicionamento estratégico de diferenciação pela qualidade superior, que norteia os esforços de inovação dos cafeicultores analisados, exige sistemas de controle interno eficazes (tangíveis) e capacidades externas de detecção de mercado e relacionamento com clientes (intangíveis) (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998). As agremiações de cafeicultores, tais quais as cooperativas e as associações, em razão do poder a elas outorgado e da incorporação dos ensejos do segmento, assumiram a dianteira das inovações (atividades inovadoras coletivas), dando suporte regionalizado aos cafeicultores no campo e na comercialização do produto (“a porteira pra fora”, no jargão dos próprios produtores). Esse esforço coletivo de inovação se materializou na busca de Indicações Geográficas (IG) – sinais distintivos que identificam produtos alimentícios como originários de uma região geográfica específica (MASCARENHAS; WILKINSON, 2014) -, ao conferir proteção legal contra o uso de terceiros em termos de Propriedade Intelectual (PI), bem como na tentativa de definir os valores de referência que determinam normas de produção e padrões de qualidade – exercendo controle sobre a “identidade do café” (intangível) (DAVIRON; PONTE, 2005).

O café diferenciado de origem única, que viu a sua promoção regional ganhar força pelas iniciativas coletivas, proporcionou individualmente aos cafeicultores uma desejada aproximação direta com os compradores (GUIMARÃES; CASTRO; ANDRADE, 2016; JUNIOR; SILVA, 2017a). Esse contato entre as partes, ao mesmo tempo em que encurtou a distância entre os extremos da cadeia produtiva, criando oportunidades concretas de negócios mais rentáveis, trouxe novos desafios aos produtores, agora envolvidos com a comercialização do produto, normalmente delegada a outros agentes que se apropriavam de boa parte dos ganhos. Essa nova postura foi

bem assimilada por aqueles que se dispuseram a inovar por conta própria (atividades inovadoras individuais), a fim de investir tempo e recursos na melhoria da qualidade material do grão e na aquisição ou aprimoramento de capacidades para assumir as rédeas da sua comercialização.

Além de se relacionarem entre si, os cafeicultores se encontram imersos em um mercado globalizado, cuja integração econômica vai além do comércio internacional de matérias-primas e produtos finais, para abranger uma produção centralmente coordenada, embora internacionalmente dispersa (DAVIRON; PONTE, 2005), composta por pessoas físicas e jurídicas, instituições públicas e privadas. Esse esforço dos cafeicultores para atender a essa nova conjuntura exigiu flexibilidade estratégica de cada produtor, bem como das associações e suas respectivas regiões, o que abriu caminho para a inovação, fruto do esforço individual ou cooperado, como meio de prepará-los para o futuro e garantir a sua sobrevivência. As restrições associadas ao tamanho dessas PMEs podem, contudo, dificultar sua capacidade de inovação e crescimento e motivá-las, possivelmente, a cooperar com seus concorrentes (KRAUS et al., 2018; KRAUS; SCHMID; GAST, 2017). Esses desafios criam novas dinâmicas de interação entre os próprios cafeicultores que, ao mesmo tempo em que buscam o reconhecimento individual do seu produto e/ou marca, não podem abrir mão do esforço coletivo de promoção da região, coordenado pelas associações (DENTONI et al., 2013).

Assumindo que a coopetição represente uma estratégia contemporânea, que rompe, em geral, com percepções pré-concebidas a respeito da relação entre concorrência e colaboração, pode ser que ela leve mais tempo para amadurecer dentro do arranjo de uma empresa, seja pela projeção mais incerta que ela traz das consequências do envolvimento corporativo no empreendimento, seja pela internalização demorada das novas atribuições que ela deve demandar das partes constituintes. “A busca por novas ideias, mercados ou relações tem resultados mais incertos, horizontes de tempo mais longos e efeitos mais difusos do que o desenvolvimento de ideias já existentes” (MARCH, 1991, p. 73). Diante disso, os gestores de PMEs com uma mentalidade de coopetição podem ser mais proativos na identificação de oportunidades para melhorar sua competitividade, avaliando a provável transformação ocasionada pelo seu emprego, certos de que o seu processo de reconhecimento e adoção antecipa um maior grau de complexidade, dinamismo e desafio (BENGTSSON; RAZA-ULLAH, 2016; GNYAWALI; PARK, 2009).

Como se viu, o comportamento coopetitivo das PMEs de produtores rurais, mais especificamente de produtores brasileiros de cafés especiais, ainda não foi analisado. Não só dos cafeicultores, mas também das associações e cooperativas que eles integram cujo relacionamento das partes é influenciado pela dinâmica das inovações empreendidas, coletivas e individuais. Associações de cafeicultores envolvidas em projetos de Indicação Geográfica, ademais, encaram a inovação como parte de um projeto formal mais amplo em que a diferenciação assume a condição de Propriedade Intelectual – no caso, uma “autoria” coletiva que, paradoxalmente, pode perturbar as investidas individuais.

Abordando essa lacuna de pesquisa e buscando avançar no atual entendimento da coopetição, este estudo pretende fazer uma abordagem qualitativa, exploratória, por meio de um estudo de caso, de como PMEs de produtores de café especiais se relacionam entre si e com as suas agremiações (outros níveis de interação), orientados por atividades inovadoras individuais (de cunho competitivo) e por atividades inovadoras coletivas (de cunho cooperativo) a fim de alcançar a almejada diferenciação pela qualidade. Sendo assim, o trabalho pretende responder a seguinte pergunta: de que forma a coopetição se manifesta entre os produtores de cafés especiais e suas agremiações, em decorrência do ambiente inovador proporcionado pela busca da qualidade superior do grão? Os produtores da Alta Mogiana e da Região do Cerrado Mineiro, cuja intenção de explorar esse mercado se viu formalizada em projetos de Indicação Geográfica, foram escolhidos para esta pesquisa, sendo constituídos, preferencialmente, por PMEs de produtores de cafés especiais, agrupados em associações que exploram comercialmente as características relacionadas às origens dos seus produtos cujo objetivo é buscar uma maior margem competitiva para os seus associados.

Assistir esses agricultores para alcançar as melhores condições de produção e negociação, bem com garantir o escoamento adequado do café especial para os seus nichos de mercado significa gerir inúmeras pequenas produções complexas, caracterizadas por limitações estruturais, dentre as quais, o tamanho e a consequente fragmentação do setor, o controle deficiente dos canais de distribuição e a dependência excessiva do empreendedor/gestor/cafeicultor, normalmente mais orientado para os aspectos produtivos do que estratégicos do negócio (FESTA et al., 2017).

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Entender como a coopetição se manifesta nas relações entre os cafeicultores, e deles com as suas agremiações, a partir das atividades inovadoras individuais e coletivas que visam produzir e promover a diferenciação do café especial

1.2.2. Objetivos Específicos

- Apresentar o mercado de cafés especiais
- Descrever a dinâmica da coopetição entre os cafeicultores, associações e cooperativas
- Examinar as atividades inovadoras individuais e coletivas

O trabalho está dividido em seis seções, já considerando este capítulo introdutório. A próxima seção está fragmentada em subseções que exploram a revisão da literatura relacionada à coopetição e a inovação no contexto das PMEs, bem como a relação entre o posicionamento estratégico e o *resource based-view*, de suma importância para a estruturação da pesquisa. Uma última subseção é dedicada a apresentar o conceito das atividades inovadoras que são oriundas da 4ª e derradeira edição do *Manual de Oslo*. A terceira seção apresenta o método de trabalho empregado, detalhando o processo de coleta e análise de dados, cujas categorias emergentes resultaram no modelo de representação da pesquisa. A quarta seção apresenta os dados, fragmentados em subseções correspondentes aos objetivos específicos. A quinta seção realiza a discussão dos resultados e a sexta seção a conclusão do trabalho apontando as suas limitações e possíveis implicações práticas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. AS RAÍZES TEÓRICAS DA COOPETIÇÃO E SEUS DESDOBRAMENTOS

Por um longo período de tempo, os fundamentos do livre mercado postulados por Adam Smith em sua publicação seminal, *A Riqueza das Nações* (1776), ditaram os rumos da política econômica desenvolvida e praticada pelas grandes potências,

sobretudo Reino Unido e Estados Unidos. Essa linha de pensamento, identificada como Economia Clássica, reconhece nos atores que buscam individualmente seus próprios interesse os motores da prosperidade econômica geral. Segundo ela, concorrentes diretos trabalhando conjuntamente distorcem o conceito da “competição perfeita”, devendo, portanto, ser descartados, uma vez que exercem uma atividade “conspiratória contra o público”, exigindo, como consequência, a necessidade de regulamentação do mercado. Na prática, contudo, deve-se observar que nem a competição perfeita nem o monopólio completo são perceptíveis ou realisticamente atingíveis em qualquer setor; nos mercados globais, a dificuldade de se reunir todas as partes relevantes para efetivar uma conspiração internacional é um desafio insuperável, especialmente se levarmos em conta o ritmo intenso da mudança tecnológica experimentada (TEECE, 1992) nos últimos anos.

Tecee (1992) já afirmava há quase 30 anos que para se ter sucesso, organizações inovadoras deveriam formar ligações, a montante e a jusante, verticais e horizontais. A competência industrial global já havia se tornado amplamente dispersa, tanto organizacional quanto geograficamente, sendo absolutamente significativos os desafios competitivos associados ao desenvolvimento e à comercialização da inovação (TEECE, 1992). Os meios tradicionais de envolvimento das corporações, até então focados na empresa independente como unidade básica de concorrência, começaram a ceder espaço para um paradigma emergente de concorrência global fundamentado em relacionamentos, personalização e alianças colaborativas (WRIGHT; DANA, 2003).

Diante da viabilidade questionada da empresa individual, a cooperação competitiva encontrou terreno fértil para se desenvolver, sobretudo nas cadeias de relacionamento mais extensas. Sendo assim, as relações estreitas por elas fomentadas, inclusive entre concorrentes, serviram de combustível para estabelecer processos altamente flexíveis e reversíveis (FESTA et al., 2017). Pequenas unidades organizacionais autônomas que se comunicam e interagem diretamente entre si, organizando e operando formas organizacionais complexas e geograficamente dispersas, passaram a dar vazão a uma grande quantidade de informações críticas a inovação (TEECE, 1992). O conhecimento é gerado, distribuído e usado por vários atores de um sistema de inovação, como empresas, universidades, instituições públicas de pesquisa, clientes e indivíduos (OCDE/EUROSTAT, 2018).

Nessa conjuntura, a cooperação, mesmo não sendo um fenômeno novo, assumiu uma importância relativa no âmbito das organizações pela sua capacidade de gerar crescimento impulsionado pela inovação; pelo alcance, profundidade e proximidade da interação entre as partes; e pelo seu efeito no desempenho corporativo (DUNNING, 1995). Parte desse “novo” arranjo é atribuído à influência e participação ativa das PMEs, contando com métodos modernos de produção, avanços tecnológicos, consumidores mais exigentes e serviços customizados, que corroem as vantagens das grandes corporações, baseadas em um sistema de produção complacente com a escala e relativamente inflexível (DUNNING, 1995). Em algumas circunstâncias, acordos de cooperação podem permitir que empresas menores simulem muitos dos aspectos funcionais das grandes empresas integradas, sem sofrer possíveis disfunções por vezes associadas a grandes dimensões (TEECE, 1992).

Embora a relação cooperativa entre concorrentes já se encontre num grau mais elevado de amadurecimento, compondo, inclusive, um campo da pesquisa com publicação crescente, essa relação, especialmente no início da sua investigação, ainda era vista com uma boa dose de desconfiança. A primeira contribuição acadêmica que explorou essa relação já manifestava certa estranheza na troca de *know-how* entre os profissionais das pequenas siderúrgicas de aço norte-americanas: “o pessoal de todas as empresas (pesquisadas)... relatou rotineiramente a negociação de conhecimentos de processos proprietários, às vezes com concorrentes diretos. Essa descoberta me parece impressionante, porque a sabedoria convencional pode sugerir que o comércio de *know-how* entre rivais é raro” (VON HIPPEL, 1987, p. 293). Na mesma pesquisa Von Hippel reconhece, como evidente, uma questão da cooperação entre concorrentes que hoje se encontra bem sedimentada: inovações de processo que proporcionem economia de custos de produção são de valor significativo para empresas inovadoras e de interesse significativo para concorrentes diretos (BENGTSSON; KOCK, 2000; GNYAWALI; PARK, 2009; KRAUS et al., 2017).

Alguns autores atribuem a criação do termo coopetição a uma citação do empresário Ray Noorda (BENGTSSON; RAZA-ULLAH, 2016; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; CHEN, 2008; KAFI; FATEMI GHOMI, 2014; LECHNER; SOPPE; DOWLING, 2016; THOMASON; SIMENDINGER; KIERNAN, 2013), fundador da companhia de software de rede Novell, ao se referir ao relacionamento comercial dos seus licenciados, tidos por ele, inclusive, como concorrentes da própria

Novell (FISHER, 1992). A revisão sistemática da literatura promovida por Czakon e Rogalski (2014) trouxe para o conjunto de publicações de coopetição a contribuição de Cherington (1913), que já havia empregado o termo no início do século passado para descrever os relacionamentos entre revendedores independentes da Sealshipt Oyster System - orientados a cooperar em benefício do sistema enquanto competiam entre si por clientes na mesma cidade. "Você é apenas um dos vários revendedores que vendem nossas ostras em sua cidade. Mas você não está em concorrência um com o outro. Vocês estão cooperando entre si para desenvolver mais negócios para cada um de vocês. Você está em co-opetição, não em competição. A competição existente é a do tipo que leva todos vocês a lutarem para obter vantagens comuns. A ostra vendida na banheira de madeira é o seu único concorrente. Lembre-se – co-opetição, não competição entre os revendedores da Sealshipt" (CHERINGTON, 1913, p. 144).

Enquanto novas descobertas a respeito da origem do termo continuam surgindo, cientificamente, o termo coopetição só passou a ser explorado a partir da publicação do livro de Brandenburger e Nalebuff (1996), intitulado *Co-opetition*, cuja contribuição trouxe uma nova abordagem para o estudo da estratégia de negócios, resultante das transformações contínuas experimentadas pelos *jogos* de negócios. A *teoria dos jogos** destaca que as empresas gerenciam seus relacionamentos através de ações e reações e podem optar por agir ora como num jogo de coalizão, ora como num jogo não cooperativo (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996). Essa mesma teoria pode iluminar situações em que empresas têm que interagir estrategicamente enquanto ações individuais afetam diretamente os seus ganhos e os dos outros. Portanto, é possível abraçar o paradoxo de se procurar oportunidades complementares enquanto se observa ameaças competitivas: as empresas podem se envolver em mercados complementares e competir na divisão desses mercados (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

Ao evitar comportamentos estratégicos mutuamente destrutivos, as empresas podem alcançar as condições de ganha-ganha. Embora pareça surpreendente, às vezes, a melhor

* *Teoria dos jogos* – “é uma teoria matemática criada para se modelar fenômenos que podem ser observados quando dois ou mais “agentes de decisão” interagem entre si. Ela fornece a linguagem para a descrição de processos de decisão conscientes e objetivos envolvendo mais do que um indivíduo. (...) Ela é também uma teoria matemática pura, que pode e tem sido estudada como tal, sem a necessidade de relacioná-la com problemas comportamentais ou jogos *per se*. (...) Algumas pessoas acreditam que a *teoria dos jogos* formará em algum dia o alicerce de um conhecimento técnico estrito de como decisões são feitas e de como a economia funciona.” Enquanto ela não atingir esse patamar de maturidade, ela tem sido usada como uma ferramenta que auxilia no entendimento de sistemas mais complicados (SARTINI et al., 2004, p. 1)

maneira de alcançar o sucesso é deixar os outros, inclusive seus concorrentes, triunfarem (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996). O fator que mais influencia a decisão de cooperar das empresas pode ser vinculado às vantagens mútuas que elas obtêm por meio do relacionamento cooperativo. De acordo com a abordagem ganha-ganha, as empresas que obtêm melhorias no desempenho também podem produzir benefícios econômicos para outros atores envolvidos nas mesmas atividades e vice-versa (DELLA CORTE; ARIA, 2016).

A coopetição já foi explorada por uma ampla gama de setores tão díspares quanto dispersos, incluindo o setor de biotecnologia (QUINTANA-GARCÍA; BENAVIDES-VELASCO, 2004), o setor de tecnologia em microprocessadores (BAUMARD, 2009; LIM; CHESBROUGH; RUAN, 2010), o setor bancário (CZAKON, 2009; KRAUS; SCHMID; GAST, 2017), o setor turístico (DELLA CORTE; ARIA, 2016), o setor de entretenimento, como o de vídeo games (CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2018), o setor de esportes, como o futebol (ROBERT; MARQUES; LE ROY, 2009), a indústria de bebidas, como a de cervejas e vinhos (DANA; GRANATA; LASCH, 2013; FESTA et al., 2017; FLANAGAN; LEPISTO; OFSTEIN, 2018; GRANATA et al., 2016; KRAUS et al., 2018) e etc. Cada setor tem suas próprias particularidades e desafios, com objetivos e metas diferentes. Não há consenso no que diz respeito a uma definição única de coopetição, exceto pelo reconhecimento de que o fenômeno consiste de ambas as lógicas cooperativas e competitivas atuando ao mesmo tempo.

Isso ocorre principalmente porque a coopetição se materializa em vários níveis de interação, podendo ser diádicas, triádicas, intra-empresa ou em redes, sendo a coopetição em um nível distinta da coopetição em outro, a ponto de influenciar a própria definição empregada (BENGTSSON; RAZA-ULLAH, 2016), além de sugerir a sua desconexão com qualquer tipo específico de relacionamento (CZAKON; ROGALSKI, 2014). “Essa manifestação em vários níveis faz da coopetição um fenômeno, muito mais do que apenas um recurso de relacionamento” (CZAKON; ROGALSKI, 2014, p. 130). A fim de reforçar essa imprecisão conceitual, Della Corte e Sciarelli (2012) elaboraram um compêndio das definições mais relevantes empregadas por vários autores, de 1996 a 2012, que posteriormente foi complementada pela publicação solo de Della Corte (2018).

A respeito dos níveis de interação, a principal corrente das pesquisas envolvendo a coopetição concentra-se no nível interorganizacional, sobretudo as que exploram as relações diádicas horizontais, em que concorrentes diretos cooperam em algumas atividades enquanto competem em outras (BENGTSSON; RAZA-ULLAH, 2016). A coopetição em redes é a segunda mais abrangente, embora seja, de longe, a mais fragmentada, em que o ponto de vista adotado pode ser o do todo, ou o do “sistema”, incluindo a análise de arranjos (*clusters**), regiões ou distritos (BENGTSSON; RAZA-ULLAH, 2016). Já a coopetição intraorganizacional (GERAUDEL; SALVETAT, 2014; LUO, 2005; TSAI, 2002), cujas contribuições são as mais escassas, se manifesta entre indivíduos, equipes, unidades funcionais ou unidades de negócios dentro da mesma organização (DEVECE; RIBEIRO-SORIANO; PALACIOS-MARQUÉS, 2019). Sob esta última perspectiva, a transferência de conhecimento interna pode ser bastante desafiadora, pois funções ou departamentos precisam colaborar enquanto competem entre si, gerando conflitos por recursos tangíveis (por exemplo, orçamento, pessoal) e/ou intangíveis (por exemplo, atenção da alta gerência), bem como por diferentes objetivos e/ou prioridades estratégicas (STRESE et al., 2016). Pessoas que exercem funções diferentes fazem interpretações diferentes em relação à abordagem de uma nova estratégia proposta, podendo agir defensivamente quando o seu território de domínio se vê ameaçado (FRANKWICK et al., 1994).

Apesar da sua importância inicial na pesquisa de coopetição, a teoria dos jogos não permaneceu como a lógica dominante (DEVECE; RIBEIRO-SORIANO; PALACIOS-MARQUÉS, 2019), passando a ser utilizada, na maioria das vezes, como perspectiva auxiliar para suportar a escolha racional da colaboração entre rivais como a melhor opção estratégica (CZAKON; ROGALSKI, 2014). Em termos de gestão estratégica, várias perspectivas teóricas influenciaram a pesquisa sobre coopetição, tais como: economia de custos de transação (CHOI et al., 2002), teoria baseada em recursos (DELLA CORTE; SCIARELLI, 2012), teoria das partes interessadas (*stakeholders*) (GRANATA et al., 2016), teoria do aprendizado organizacional (STRESE et al., 2016),

* *cluster* – concentração setorial e/ou geográfica de empresas, nas mesmas atividades ou em atividades estreitamente relacionadas em que se obtêm importantes e cumulativas economias externas, de aglomeração e especialização, de produtores, fornecedores e mão de obra especializada, de serviços anexos específicos do setor, com a possibilidade de ação conjunta em busca de eficiência coletiva (LIMA; ANTUNES, 2010). A concentração geográfica facilita esse processo, gerando um acúmulo de mão de obra qualificada, incluindo engenheiros, especialistas em produção, trabalhadores de manutenção, técnicos de serviço e pessoal de design, que criam uma vantagem competitiva em âmbito internacional a partir de uma variedade de indústrias interconectadas (PORTER, 1990).

teoria institucional (MONTICELLI; GARRIDO; DE VASCONCELLOS, 2018) e etc. Em razão dessa disparidade de abrangência, bem como da profusão de teorias que dão suporte às suas práticas, alguns pesquisadores propuseram estudos revisionistas a fim de aprimorar o planejamento da agenda de pesquisa (BENGTSSON et al., 2016; BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; BENGTSSON; KOCK, 2014; BENGTSSON; RAZA-ULLAH, 2016; BOUNCKEN et al., 2015; CZAKON; ROGALSKI, 2014; DEVECE; RIBEIRO-SORIANO; PALACIOS-MARQUÉS, 2019; GAST et al., 2015; WALLEY, 2007).

Uma consideração importante resultante da análise de cluster promovida pela revisão de Devece, Ribeiro-Soriano e Palacios-Marqués (2019) refere-se ao papel assumido pelas redes na coopetição, sobretudo entre as PMEs. “A coopetição, especialmente em redes de empresas com poder de barganha semelhante, pode ajudar as PMEs a superar dificuldades devido ao tamanho e a tirar proveito de novas oportunidades. As dificuldades devido ao tamanho estão relacionadas não apenas aos recursos, mas também às capacidades e conhecimentos essenciais à inovação” (DEVECE; RIBEIRO-SORIANO; PALACIOS-MARQUÉS, 2019, p. 221). Porém, “não basta colocar as empresas juntas para que elas comecem a cooperar em projetos comuns; é necessário organizar e animar essa proximidade” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010, p. 326), tanto em termos de dinâmica competitiva quanto de dinâmica colaborativa, sabendo que quando uma dessas características estiver ausente (ou inativa), a rede provavelmente murchará (EIRIZ, 2019).

A constituição dessas redes facilita a atuação em mercados estrangeiros por parte das PMEs, reduzindo as limitações associadas ao tamanho das empresas e as dificuldades inerentes à consolidação da marca no mercado internacional, que podem gozar de prestígio no mercado doméstico, enquanto seu patrimônio e credibilidade são praticamente inexistentes no exterior (COLAPINTO et al., 2015). A natureza de pequena escala das empresas exportadoras significa que elas devem lidar, por um lado, com uma assimetria de poder de barganha e, por outro lado, com um cenário em que muitas vezes são obrigadas a cooperar com seus concorrentes para satisfazer a demanda internacional dos clientes.

Coopetir com empresas que já estão ativas no mercado-alvo permite aumentar a velocidade da internacionalização, uma vez que os parceiros da rede servem como

referências valiosas, pois já gozam de reputação internacional (KOCK; NISULS; SÖDERQVIST, 2010). Além disso, essas relações podem se converter em apoio formal: quando uma das partes da rede não consegue atender um pedido, outra parte se responsabiliza em protegê-lo (KOCK; NISULS; SÖDERQVIST, 2010).

Outra raiz teórica comumente usada na pesquisa de coopetição, ainda que como perspectiva auxiliar, é a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), principalmente para justificar a formação de relacionamentos interorganizacionais (CZAKON; ROGALSKI, 2014), na qual a cooperação com concorrentes torna-se uma busca por recursos que de outra forma seriam inacessíveis (GNYAWALI E PARK, 2009; MORRIS, KOCAK E ÖZER, 2007), e uma maneira de criar e melhorar a vantagem competitiva (BENGTSSON et al., 2016; CZAKON; ROGALSKI, 2014). Para entender melhor o ambiente de competitividade de uma empresa, se faz importante analisar suas interações com outras empresas, grandes e pequenas, além das interações com organizações públicas, locais e distantes, na lógica de um sistema estratégico amplo e aberto (DELLA CORTE; SCIARELLI, 2012). Cada vez mais, empresas estão desenvolvendo relacionamentos entre si para alavancar mais ativos e competências de firmas parceiras (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998). O entrelaçamento de recursos e competências essenciais forma a base para uma vantagem competitiva sustentada (MAHONEY, 1995). As empresas crescem nas direções definidas por suas capacidades, que são dinâmicas e responsáveis por fazer o melhor uso dos seus recursos (MAHONEY, 1995).

Essa interação proporciona um intercâmbio de conhecimento, até mesmo dentro da própria empresa, constituindo uma variável relevante para o avanço dos estudos em estratégia, ao considerar a empresa como um conjunto de recursos e conhecimentos acumulados com potencial para se converter em uma fonte de vantagem competitiva (TSAI, 2002). Os esforços de colaboração entre PMEs imersas em infraestrutura e ambientes institucionais fracos, característica dominante dos países em desenvolvimento, os ajudam a obter uma série de eficiências coletivas e maior acesso aos mercados globais (LAZZARINI, 2008; MONTICELLI; GARRIDO; DE VASCONCELLOS, 2018).

A ideia por trás da coopetição é que um benefício duplo pode ser alcançado como resultado das forças motrizes da competição, ao mesmo tempo em se que obtém acesso

a recursos por meio da cooperação (BENGTSSON; KOCK, 2000). “Por um lado, a coopetição pode aumentar a competitividade da empresa, seus recursos e base de conhecimento, bem como sua inovação. Por outro lado, no entanto, essa estratégia precisa ser gerenciada com cuidado devido ao potencial oportunismo, ao vazamento não intencional do conhecimento e às tensões internas que podem influenciar negativamente o desempenho e inovação das empresas envolvidas” (GAST et al., 2015, p. 17). Os acordos de coopetição das PMEs são prejudicados pela mesma falta de recursos e competências que as próprias PMEs possuem individualizadas, exigindo, assim, a mobilização de todas as partes interessadas (GRANATA et al., 2016). Sendo as PMEs mais vulneráveis às forças ambientais, elas precisam preencher a sua falta de recursos de forma sustentável através do capital social de seus gestores, de forma a mobilizá-lo para a implementação das estratégias de coopetição dentro das suas empresas (MORRIS; KOCAK; ÖZER, 2007).

Uma implicação chave da criticidade da coopetição é que os gestores precisam desenvolver uma mentalidade voltada para ela. Empresas lideradas por gestores com essa mentalidade são mais prováveis de perceber oportunidades de coopetição, sendo assim, administram mais efetivamente as dinâmicas oriundas desse comportamento (GNYAWALI; PARK, 2009). Os elementos de um modelo mental da coopetição podem incluir o reconhecimento da importância do formato, o escaneamento do meio ambiente para oportunidades de coopetição e o desenvolvimento de maneiras de se envolver eficazmente em relacionamentos colaborativos reais com concorrentes (GNYAWALI; PARK, 2009).

As partes envolvidas, cooperando estrategicamente, tendem a tornar-se coletivamente melhor estruturadas. À medida que as relações interorganizacionais se desenvolvem através das relações interpessoais dos seus integrantes, as ações por parte desses atores são incorporadas em redes de relações sociais concretas e contínuas (GRANOVETTER, 1985), inaugurando uma série de jogos de poder que influenciarão a tomada de decisão estratégica. A coopetição não deve ser vista como um constructo dicotômico em um *continuum* entre competição e cooperação, mas como um conceito multidimensional, complexo e dinâmico que assume diferentes formas em múltiplos níveis de análise em relação à estrutura, processos e padrões (PADULA; DAGNINO, 2007).

Por fim, a pesquisa de Czakon e Rogalski (2014) revela dois padrões de relações competitivas ao longo do tempo: i) deliberado, caracterizado pela busca intencional de ganho sem nenhuma contribuição recíproca de produtividade, tanto no nível individual quanto no coletivo, em que as ações do coopetidor são relativamente claras ou mesmo anunciadas (ROBERT; MARQUES; LE ROY, 2009); ou ii) emergente, que se refere ao aumento de comportamentos de ganho unilaterais em ambientes cooperativos, principalmente arranjos não planejados antes do início da cooperação (CZAKON, 2009). O mesmo trabalho examinou ambos os padrões, tanto a partir de pontos de partida competitivos quanto cooperativos, propondo uma tipologia matricial de comportamentos coopetitivos (Quadro 1).

Quadro 1 – Tipologia empírica das estratégias de coopetição

Caminho de Desenvolvimento Ponto de Partida	DELIBERADO	EMERGENTE
COMPETITIVO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aquisição coletiva de recursos ✓ Competição coletiva contra os outros 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cooperação induzida ✓ Compartilhamento de recursos ✓ Modelo cooperativo de cadeia de valor
COOPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competição pela “participação no bolo” ✓ Acordo de compartilhamento de valor ✓ “Divisão de torta” 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oportunismo ✓ Conflito ✓ Ganho unilateral

Fonte: (CZAKON; ROGALSKI, 2014, p. 135).

2.2. A COOPETIÇÃO E AS PMEs

Uma empresa pode estar envolvida em vários relacionamentos diferentes ao mesmo tempo, de forma a defender sua posição na rede comercial. Algumas relações consistem em concorrência pura, outras em cooperação pura, e, entre os dois extremos, existem relacionamentos que consistem numa mistura de ambos. Relacionamentos são essenciais para as ações estratégicas de uma empresa, uma vez que eles vão assegurar a posição da empresa em uma rede de negócios (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Quando as empresas colaboram entre si, elas podem reduzir os riscos no processo de inovação, distribuindo custos e possivelmente aumentando a probabilidade de sucesso (GNYAWALI; PARK, 2009). Empresas concorrentes podem agrupar seus recursos e

capacidades para buscar projetos comuns. Quando as empresas combinam suas tecnologias complementares, possuem um conjunto mais amplo de capacidades tecnológicas para "combater" as tecnologias e os produtos concorrentes.

Ao contrário das grandes empresas, as PMEs tendem a ser especializadas em vez de serem diversificadas em suas competências tecnológicas e gama de produtos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005) e, portanto, têm maior necessidade de procurar parceiros com capacidades complementares, não necessariamente diferentes, especialmente quando as tecnologias estão em vias de convergir. Além disso, como as PMEs são pequenas e fragmentadas, elas não têm uma “voz” forte no segmento em que atuam; a coopetição permite que as PMEs desenvolvam uma “voz” comum, capaz de instituir normas relevantes (GNYAWALI; PARK, 2009).

Para superar parte da incerteza e dos limitados poder de barganha e de mercado, as PMEs não devem basear as suas relações de coopetição apenas entre si, elas devem, sempre que necessário, buscar o relacionamento com as grandes concorrentes também (BENGTSSON; JOHANSSON, 2014). No entanto, essa alternativa deve ser enfrentada com uma boa dose de cautela, pois o potencial que as grandes empresas têm para impor as suas vontades sobre as das PMEs é positivo para estabelecer o relacionamento entre elas, porém não para sustentar o seu desenvolvimento (CZAKON, 2009).

As PMEs precisam ser capazes de selecionar, estabelecer, manter e terminar relações com concorrentes e parceiros, dependendo se a interação contribui ou restringe a criação de oportunidades (BENGTSSON; JOHANSSON, 2014). Estabelecer relacionamentos mais abrangentes permite às PMEs responder mais rapidamente às mudanças e oportunidades futuras, exercendo um maior equilíbrio nas relações de poder assimétricas com grandes concorrentes (BENGTSSON; JOHANSSON, 2014).

Embora a coopetição seja uma estratégia bastante complexa, as PMEs parecem levar a cabo essa estratégia com mais facilidade do que as grandes empresas, uma vez que, ao contrário das grandes empresas, as PMEs podem experimentar novos modelos de negócios, pois são menos limitadas pela estrutura. Além disso, se as PMEs usam a estratégia com sabedoria, a coopetição pode ser uma ferramenta útil de gerenciamento de risco, quando incertezas provenientes de mercados e tecnologias são altas (GNYAWALI; PARK, 2009).

A proximidade desempenha um papel determinante em estruturas pequenas como a das PMEs devido à natureza pessoal e informal dos vínculos que os gestores mantêm com o seu ambiente social (COURRENT; GUNDOLF, 2009). O grau de incorporação desses gestores nesse ambiente social gera impacto na vida pessoal e profissional desses atores, que pode influenciar as decisões estratégicas de gestão do negócio. Assim, os pontos de vista dos gestores das PMEs são influenciados pelas relações pessoais que eles mantêm dentro de suas redes, bem como pelas oportunidades e recursos oferecidos pelo ambiente que os cerca (COURRENT; GUNDOLF, 2009). Some-se a isso, a mentalidade desses gestores é limitada e dependente da cultura corporativa à qual eles estiveram associados, correspondendo a sua experiência profissional acumulada (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998). Uma mentalidade orientada para o mercado, sob esse ponto de vista, pode ser encarada como uma capacidade estratégica (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998).

Os principais agentes das PMEs são os proprietários e/ou gestores que muitas vezes são a mesma pessoa. Desta forma, as decisões tomadas pelo gestor/proprietário são aquelas feitas pela empresa, em que há pouca ou nenhuma partilha de poder (COURRENT; GUNDOLF, 2009). Estudar este indivíduo torna possível avaliar as decisões tomadas pela organização como um todo. Quando se trata da responsabilidade gerencial do gestor, ao mesmo tempo em que suas características pessoais exercem um impacto sobre o negócio, deve-se levar em conta que ele não está totalmente isolado, já que se encontra incorporado em redes sociais e econômicas (GRANOVETTER, 1985). Os gestores de PMEs têm uma influência considerável nas estratégias das empresas e podem usar a sua capacidade de intermediação para iniciar relações inter-organizacionais e construir estratégias de coopetição (GRANATA et al., 2016).

2.3. INOVAÇÃO NAS PMEs E A COOPETIÇÃO

A fim de organizar o conhecimento acumulado em coopetição com ênfase na inovação em PMEs, foi executada uma análise sistematizada da literatura utilizando os serviços de indexação de citações científicas *Scopus* e *Web of Science*, tendo como critério de busca a existência das palavras-chaves “coopetition”, “innovation” e “SME”. A pesquisa foi realizada abrangendo todos os artigos científicos publicados entre 1996,

ano em que o termo “coopetition” foi cunhado por Brandenburger e Nalebuff (1996), e dezembro de 2019, seguindo os parâmetros apresentados no Quadro 2.

O resultado das pesquisas realizadas nos serviços de indexação trouxe 26 artigos indexados na base *Scopus* e 34 artigos indexados na base *Web of Science* (Resultado Individual). Quando se agrupou os resultados das duas buscas (Resultado Agrupado), 14 artigos apareceram nos dois serviços de indexação, restando 12 artigos exclusivos à base *Scopus* e 20 artigos exclusivos à base *Web of Science*. Após leitura completa, sobraram efetivamente 17 trabalhos para análise (Resultado Utilizado). Os 29 artigos restantes foram descartados por não atender aos objetivos da pesquisa, pelas seguintes razões:

- 2 trabalhos eram capítulos de livros, 1 trabalho era um artigo polonês indisponível em versão em português ou inglês, 4 trabalhos eram conferências, 1 trabalho era uma revisão de material, 1 trabalho era um modelo conceitual quantitativo aguardando ser testado empiricamente e 20 trabalhos eram artigos em que a coopetição e a inovação não configuravam como o tema principal da pesquisa.

Quadro 2 - Parâmetros para a pesquisa coopetição + inovação + PMEs

Base	Tipo de Campo de Busca	Tema	Palavras-chave (em inglês)	Resultado Individual	Resultado Agrupado	Resultado Utilizado
<i>Scopus</i> (A)	Título, Resumo e Palavra-chave	Coopetição	“coopetition” OR “co-opetition”	26 artigos em <i>journals</i> (∈ A)	12 artigos em <i>journals</i> (A \ B)	4 artigos em <i>journals</i> (A \ B)
		Inovação	“innovation”			
		PMEs	“SME” OR “SMES” OR (“Small” AND “Business”) OR (“Small” AND “Firms”) OR (“Small” AND “Medium” AND “Sized” AND “Enterprises”)		14 artigos em <i>journals</i> (A ∩ B)	10 artigos em <i>journals</i> (A ∩ B)
<i>Web of Science</i> (B)	Tópico, incluindo “adicionar outro campo”	Coopetição	“coopetition” OR “co-opetition”	34 artigos em <i>journals</i> (∈ B)		
		Inovação	“innovation”			
		PMEs	“SME” OR “SMES” OR (“Small” AND “Business”) OR (“Small” AND “Firms”) OR (“Small” AND “Medium” AND “Sized” AND “Enterprises”)		20 artigos em <i>journals</i> (B \ A)	3 artigos em <i>journals</i> (B \ A)

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 3 relaciona os 17 trabalhos categorizando-os pelo tipo de inovação explorada.

Quadro 3 - Estudos relacionando coopetição e inovação em PMEs

SEGMENTO DE EMPRESAS ANALISADAS	TIPO DE INOVAÇÃO EXPLORADA	AUTORES
Indústria (short product life cycle, technological convergence and high R&D costs)	MODELO CONCEITUAL	Gnyawali e Park (2009)
Microprocessadores (IBM, Intel e ADM)	PRODUTO	Lim, Chesbrough e Ruan (2010)
Metalúrgicas Setores industriais: aeroespacial, cerâmica, tecnologia da informação e software, têxtil e saúde Clientes do setor público, governos e institutos de pesquisa, consultores e universidades	PRODUTO E PROCESSO	Porto Gomez; Aguirre; Zabala-Iturriagoitia (2017) Tomlinson e Fai (2013) Navío-Marco, Bujidos-Casado, Rodrigo-Moya (2019)
Microcervejaria	PRODUTO, PROCESSO E MARKETING	Kraus <i>et al.</i> (2018)
Biotecnologia Tecnologia da Informação (TI) Restaurantes	PRODUTO, PROCESSO E ORGANIZACIONAL	Quintana-García e Benavides-Velasco (2004) Bouncken e Kraus (2013) Romero, Gómez, Zabala-Iturriagoitia (2019)
Microprocessador (Intel) e Workshop da OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte) Cooperativa de pesquisa em inseminação artificial Indústria de manufatura Viticultura Indústria de games (Ubisoft) Empresas de alta tecnologia	ORGANIZACIONAL	Baumard (2009) Assens e Coléno (2014) Jakobsen e Steinmo (2016) Granata <i>et al.</i> (2016) Chiambaretto, Massé e Mirc (2018) Ul Hameed e Naveed (2019)
Bancos e serviços financeiros Empresa de energia solar	ORGANIZACIONAL E MARKETING	Kraus, Schmid e Gast (2017) Wadin, Ahlgren, Bengtsson (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor.

As pesquisas que relacionam coopetição e inovação em PMEs acumulam algumas contribuições com ênfase em empresas de alta tecnologia (BOUNCKEN; KRAUS, 2013; LIM; CHESBROUGH; RUAN, 2010; QUINTANA-GARCÍA; BENAVIDES-VELASCO, 2004), caracterizadas pela governança da cadeia orientada para o produtor (*producer-driven chain*), em que o capital e o *know-how* proprietário constituem as

principais barreiras de entrada (DAVIRON; PONTE, 2005). Dado o perfil da indústria que esta pesquisa procura explorar, a cafeeira, o recorte proposto pelos trabalhos relacionados acima se torna limitado, embora algumas descobertas se estendam a outros segmentos.

O modelo conceitual proposto pelo trabalho de Gnyawali e Park (2009) é absolutamente influente, com nove proposições que passaram a servir de referência para as pesquisas que a sucederam, apresentando o maior número de citações entres os selecionados (318 e 261; *Scopus* e *Web of Science*), seguido das pesquisas de Quintana-García e Benavides-Velasco (2004) (223 e 178; *Scopus* e *Web of Science*) e Bouncken e Kraus (2013) (173 e 144; *Scopus* e *Web of Science*)¹.

Usando uma amostra de PMEs no setor de biotecnologia, Quintana-García e Benavides-Velasco (2004) mostram, por exemplo, que colaborações com concorrentes diretos levam à aquisição de novos conhecimentos técnicos e habilidades, bem como o desenvolvimento e acesso a recursos adicionais, através de exploração intensiva do conhecimento existente nas empresas. A colaboração com grandes empresas que também competem permitiu as PMEs alcançar uma diversidade tecnológica mais ampla, uma vez que pequenas e médias empresas tecnológicas geralmente são muito especializadas em ciência de ponta, dependendo das maiores para acessar tecnologias complementares a fim de alcançar uma abordagem multidisciplinar (mais abrangente). Por outro lado, empresas diversificadas não conseguem acompanhar os últimos desenvolvimentos sem colaborar com PMEs dedicadas de biotecnologia.

Bouncken e Kraus (2013) sugerem que as PMEs podem aproveitar a vantagem de serem mais empreendedoras do que empresas maiores devido à sua maior flexibilidade, à sua maior velocidade na tomada de decisão ou a uma maior proximidade com os clientes, por exemplo. Essas prerrogativas, inclusive, facilitam a personalização e diferenciação de seus produtos como meios de atrair novos clientes, bem como sugerem que as PMEs exibem condições favoráveis de inovação dentro do relacionamento cooperativo (BOUNCKEN; KRAUS, 2013). PMEs podem alcançar, por meio da coopetição, inovação radical e revolucionária, sendo que esta última só é possível sob a condição específica de alto aprendizado e/ou incerteza tecnológica. Dez em cada onze

¹ * Conforme consulta às duas bases de citação científica em 27/02/2020.

PMEs entrevistadas para a pesquisa esperam que sua empresa se beneficie do aprendizado interno ao colaborar com parceiros externos.

Os resultados do estudo de Ul Hameed e Naveed (2019) revelaram que a coopetição é o mecanismo que mais influencia o desempenho de inovação aberta das empresas. Em um ambiente competitivo, a coopetição é um dos principais elementos para aprimorar as atividades de inovação aberta. No entanto, os parceiros de coopetição exigem um alto nível de confiança, bem como de dependência entre as empresas concorrentes para que o relacionamento cooperativo seja bem sucedido. Para agilizar as práticas de inovação aberta, as PMEs de alta tecnologia da Malásia exigem sucesso nas atividades de coopetição e, para obter sucesso na coopetição, essas PMEs exigem um alto nível de confiança e dependência.

Nos resultados do trabalho de Jakobsen e Steinmo (2016), a mesma base de conhecimento comum que facilita o aumento da criação de valor entre empresas concorrentes também pode atuar como uma restrição ao seu compartilhamento devido ao medo do seu vazamento, mais provável de acontecer entre empresas que dividem experiências semelhantes. As empresas envolvidas na coopetição devem estar cientes de que o compartilhamento de conhecimento pode ter um impacto negativo na inovação e que existe um alto risco de oportunismo (BOUNCKEN; KRAUS, 2013). Construir a proximidade social através da confiança e do compromisso pode ser uma estratégia para gerenciar esse risco (JAKOBSEN; STEINMO, 2016).

Duas das pesquisas que investigam a coopetição e a inovação em SMEs tradicionais manufatureiras (KRAUS et al., 2018; TOMLINSON; FAI, 2013), apresentam resultados contraditórios no que diz respeito ao impacto gerado pelo emprego da coopetição sobre a inovação. Kraus et al. (2018), pesquisando a coopetição no mundo das cervejas artesanais, observa que o relacionamento colaborativo entre concorrentes é bem vindo num segmento em que os produtos estão mudando rapidamente e têm ciclos de vida mais curtos. A coopetição estimula a inovação e a criatividade, especialmente através do intercâmbio e da transferência de conhecimentos e experiências (KRAUS et al., 2018).

Já Tomlinson e Fai (2013) afirmam que a força dos laços cooperativos em todas as atividades da cadeia de valor são importantes facilitadores para a capacidade inovadora das PMEs, tanto para a inovação de produto como de processos. No entanto, a cooperação das PMEs com concorrentes diretos não tem impacto significativo sobre a

inovação. O trabalho sugere, com o apoio de outras publicações, que as associações comerciais podem exercer um papel relevante para facilitar o desenvolvimento da rede, ao promover sistemas de comunicação mais abertos entre as empresas, facilitar a realização de oficinas conjuntas e visitas recíprocas às firmas e discutir sobre problemas conjuntos que podem ajudar a criar capital relacional e gerar maior boa vontade e entendimento entre as partes.

Na pesquisa de Wadin, Ahlgren e Bengtsson (2017) as diferenças culturais, de receptividade e transparência dificultaram a adoção de um modelo de negócios inovador conjunto por parte de uma PME e uma grande empresa, levando a um impasse na relação coopetitiva: o aprendizado focou na independência e conflito de interesses, e não na interdependência e nos aspectos comuns de interesse e cultura. Ainda que a escassez de recursos e informação contribua para a relação de interdependência entre os cafeicultores, e o aspecto territorial os aproxime sob o ponto de vista sócio-cultural, deve-se observar com cautela e responsabilidade a influência deles para a perenidade da relação coopetitiva: ambos são determinantes para o seu sucesso.

Na pesquisa de Porto Gomez, Aguirre e Zabala-Iturriagoitia (2017) conduzida com empresas da região de Durango, na Espanha, especializadas na usinagem, estamparia e fundição de metais, as relações estabelecidas pelas empresas da amostra com as partes interessadas locais evidenciaram que as empresas que cooperavam com centros de treinamento de capacidades apresentaram uma maior tendência em coopetir. As próprias associações devem assumir essa responsabilidade de fomentar essa aproximação, caso elas mesmas não evoluam para se tornar centros de treinamento. Esse reconhecimento fortalece as relações coopetitivas e legitima o papel da associação junto aos cafeicultores.

O trabalho de Romero, Gómez e Zabala-Iturriagoitia (2019) explorou a coopetição como determinante da orientação inovadora de restaurantes espanhóis, considerados atores centrais na indústria do turismo. A análise revela que empresários com motivação empreendedora intrínseca favorecem a inovação de produtos em seus restaurantes. Da mesma forma, a participação em redes de restaurantes e redes de comercialização estimula a inovação de processos. No entanto, em geral, observa-se que os investimentos em TIC (tecnologia da informação e comunicação) e em treinamento

de pessoal constituem os principais determinantes da inovação de produtos e processos na indústria de restaurantes.

Embora os pesquisadores Navío-Marco, Bujidos-Casado e Rodrigo-Moya (2019) tenham investigado a coopetição entre empresas que formalizaram acordos de cooperação para inovação de produtos e processos, os resultados apresentados estão mais alinhados com o âmbito organizacional, dando ênfase à interação delas com o ambiente externo. Ao analisar a concorrência na Alemanha, observou-se que a colaboração com concorrentes em nível europeu mantém relacionamentos mais fortes com as variáveis observadas do que a coopetição em nível doméstico. Em geral, esse tipo de interação parece prevalecer em nível internacional, talvez porque, para o mercado interno, a concorrência venha antes dos potenciais benefícios de colaborar com rivais que desejam inovar. Nesse sentido, a localização dos parceiros desempenha um papel essencial. Um elemento facilitador da organização de mecanismos de colaboração mais sofisticados e complexos para a inovação, cuja coopetição é um bom exemplo, são os funcionários com diploma universitário.

Por último, cinco trabalhos exploram a relação da coopetição e a inovação com ênfase nos aspectos sociais da questão (ASSENS; COLÉNO, 2014; CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2018; GRANATA et al., 2016; JAKOBSEN; STEINMO, 2016), gerando reflexões interessantes para promover e acelerar a inovação a partir de uma “nova” configuração organizacional, pautada pelo comportamento cooperativo (BAUMARD, 2009). Nesses relatos, as empresas abrem mão da rigidez, tolerando mais diversidade dentro do seu núcleo organizacional: “a sustentabilidade da dinâmica cooperativa depende da confiança interpessoal e das motivações intrínsecas dos indivíduos que possuem os diferentes nós cooperativos ou competitivos da rede” (BAUMARD, 2009, p. 13).

Baumard (2009) defende a integração da coopetição dentro do pensamento estratégico da firma, na simples recusa de concebê-la como um fardo que será tratado com transações, negociações e compensações. “Em vez de considerar a coopetição como uma característica externa de seu ambiente” (BAUMARD, 2009), as empresas devem internalizar a coopetição em suas “rotinas diárias, comportamento e solução de problemas, tolerando mais diversidade dentro de seu núcleo organizacional” (BAUMARD, 2009). Quando o propósito se torna irreconciliável porque há excesso de

competição e cooperação ao mesmo tempo, a estrutura social pode desempenhar um papel decisivo na busca do fortalecimento de uma estratégia coletiva (BAUMARD, 2009). A construção da proximidade social na coopetição leva a menos tensão na interação entre concorrentes, facilitando o desenvolvimento de outras proximidades importantes para a criação da inovação (JAKOBSEN; STEINMO, 2016).

Chiambaretto, Massé e Mirc (2018) exploram como caso uma empresa de videogames, portanto de alta tecnologia, porém investigam o papel do corretor (*broker*) como intermediador das tensões geradas pelo compartilhamento de conhecimento numa relação coopetitiva com alto valor estratégico. Embora a pesquisa faça uso do corretor (*broker*) para minimizar tensões entre projetos conduzidos dentro de uma mesma empresa, essa figura pode exercer o mesmo papel ao intermediar tensões entre empresas diferentes. A coopetição envolve restrições de transferência de conhecimento que podem muito bem ser superadas por um ator intermediário (ASSENS; COLÉNO, 2014; CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2018). No contexto desta pesquisa, o gestor de uma associação pode exercer esse papel de intermediação: sua neutralidade lhe permite fazer a ligação entre as partes e promover a fertilização cruzada, sem prejudicar as relações bilaterais (relações entre os cafeicultores) (CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2018).

O trabalho de Granata et al. (2016) explora a relação contrastante existente na literatura envolvendo o conceito de *tertius gaudens* e *tertius inugens*. Normalmente, o “terceiro que tira proveito de um conflito entre outros dois” (*tertius gaudens*) é entendido como sendo o lado escuro/oposto do “terceiro que se beneficia ao aproximar duas partes” (*tertius iungens*). Segundo a abordagem proposta por Granata et al. (2016), os gestores das PMEs exploradas - vinícolas francesas envolvidas em estratégias de coopetição - exercem os dois papéis: instigam a coopetição ao desempenhar o papel de *tertius iungens* entre as partes interessadas e promovem a estratégia do grupo a que pertencem ao desempenhar o papel de *tertius gaudens* à custa de outras partes interessadas. Esse comportamento distinto em situações diferentes permite a construção de laços mais estreitos com as partes interessadas quando o intuito é obter recursos e habilidades necessárias para a evolução do grupo a que pertencem, além de servir para proteger os seus pares das forças ambientais por meio de uma capacidade crescente de antecipar turbulências e oportunidades.

Além dessas pesquisas, o trabalho de Kraus, Schmid e Gast (2017) com PMEs financeiras da Alemanha joga luz sobre o impacto inovador da coopetição na prestação de serviços organizacionais. Ao cooperar com concorrentes, as empresas envolvidas conseguiram se especializar em suas principais competências, bem como aprimorar os processos organizacionais internos. A principal razão para inovar em serviço de atendimento ao cliente foi buscar a satisfação dos mesmos, trazendo soluções mais eficientes em termos de tempo e custo. O trabalho, ainda, enfatiza a importância da participação da nova geração de empresários, herdeiros naturais dos fundadores, que possui uma maior consciência das possíveis oportunidades de negócio, inclusive no que diz respeito à cooperação com concorrentes. O segmento bancário é conservador, composto por pessoas mais velhas, acostumadas a trabalhar em ambientes comerciais menos complexos e internacionais, em que a competição sempre ditou as regras. Essa influência da nova geração revela que a propensão de uma empresa a se envolver em coopetição não depende apenas de fatores organizacionais, mas certamente também das características pessoais, atitudes e orientações dos gerentes encarregados das decisões estratégicas (KRAUS; SCHMID; GAST, 2017).

2.4. A ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO E O *RESOURCE BASED-VIEW*

A pesquisa de Hooley, Broderick e Möller (1998) promove um encontro das literaturas da visão baseada em recursos, que procura explicar a vantagem competitiva sustentável por meio da utilização dos recursos internos escassos, com a literatura de marketing, que enfatiza a necessidade de orientação externa para alcançar o sucesso competitivo, propondo a reconciliação dessas duas frentes de pesquisa sob a perspectiva do posicionamento estratégico. Enquanto a primeira desenvolve um olhar voltado para dentro da empresa, envolvendo recursos e capacidades organizacionais, a segunda se pauta pela orientação estratégica voltada para o ambiente externo, o mercado propriamente dito.

À medida que os mercados passam a abrigar mais competidores e clientes mais exigentes e variados em suas demandas e expectativas, as decisões de direcionamento que as empresas enfrentam se tornam mais críticas, e a visão baseada em recursos, ao incorporar firmemente a estratégia nas capacidades internas, corre o risco de se tornar míope em ambientes turbulentos e em rápida mudança (HOOLEY; BRODERICK;

MÖLLER, 1998). Sendo assim, não basta que os recursos estejam disponíveis no mercado para que sejam alavancados em benefício econômico da empresa; a fim de que o seu posicionamento estratégico seja sustentável diante do aumento da concorrência, a vantagem competitiva deve ser construída com capacidades e recursos específicos (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998). Os recursos e capacidades atuais da empresa influenciam as percepções gerenciais e, conseqüentemente, a direção do seu crescimento (MAHONEY, 1995).

Ativos intangíveis e capacidades organizacionais, num mundo abundante em informações, são fieis representantes da individualidade característica de cada empresa, qualificados justamente por não assumirem uma forma física e existirem geralmente na cabeça e na mente de pessoas (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998; MAHONEY, 1995). Os ativos de marketing mais importantes são geralmente os intangíveis, que se responsabilizam em articular os relacionamentos que a empresa e/ou seus produtos mantém com os clientes e/ou com os intermediários de distribuição (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998).

O posicionamento competitivo baseia-se nas escolhas que garantem um ajuste entre as metas de mercado estabelecidas e as competências e ativos que a empresa pode implantar para atendê-las com mais eficiência do que a concorrência (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998). Ainda que exista, na prática, inúmeras maneiras das empresas se posicionarem nos mercados, elas podem ser resumidas em seis dimensões de diferenciação, relacionadas no Quadro 4.

O posicionamento estratégico pela qualidade superior exige sistemas de controle interno eficazes, que garantam a qualidade e o seu constante aprimoramento. Essa postura corporativa na cafeicultura demanda competência técnica especializada em agronomia e ciências da terra, onde os cafés (frutos) são plantados e colhidos, e posteriormente em engenharia, onde os cafés (grãos) são processados e beneficiados. Complementar a esse conhecimento produtivo e de processamento, a qualidade precisa ser comunicada de forma que os clientes enxerguem e paguem pelo seu real valor agregado, o que demanda capacidades externas de detecção de mercado e relacionamento com clientes (administração da marca).

Quadro 4 - Posicionamento competitivo e o *resource-based view*

POSIÇÃO	GRUPOS DE CLIENTES	FOCO ESTRATÉGICO	ATIVOS E COMPETÊNCIAS
Baixo preço	Cliente sensível ao preço	Eficiência interna	Sistemas de controle de custos, processos TQM, sistemas de compras e informações
Qualidade superior	Clientes exigentes de produtos premium	Qualidade superior e gerenciamento de imagem	Deteção de mercado, controle e garantia de qualidade, reputação da marca e gerenciamento da cadeia de suprimentos
Rápida inovação	Inovadores e pioneiros	Primeiro a comercializar	Desenvolvimento de novos produtos / serviços, habilidades técnicas de P&D e habilidades criativas
Serviço superior	Clientes sensíveis ao serviço	Construção de relacionamento	Deteção de mercado, vinculação de clientes, sistemas de serviço, equipe qualificada, sistemas de feedback e monitoramento contínuo
Benefícios diferenciados	Segmentos que exploram o benefício	Segmentação focada	Deteção de mercado e criatividade na segmentação
Oferta sob medida	Cliente individual	Adaptação às necessidades e desejos individuais de cada cliente	Deteção de mercado, vínculo com clientes e flexibilidade de operações

Fonte: Hooley, Broderick e Möller (1998, p. 107)

Os ativos de marketing, como imagem e reputação da marca, são de suma importância no posicionamento estratégico pela qualidade superior. A imagem e a reputação podem levar anos para ser criadas e, uma vez estabelecidas, precisam ser fortemente nutridas e defendidas (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998).

“Nos países produtores, o café é comercializado e precificado principalmente em relação aos seus atributos de qualidade do material. A avaliação de alguns desses atributos só pode ser realizada de maneira grosseira no nível da fazenda. Um dos mais valiosos (sabor) geralmente é avaliado apenas no ponto de exportação. A liberalização do mercado tornou mais difícil fornecer incentivos e informações aos agricultores sobre a qualidade material (tangível) do café que produzem. É ainda mais difícil para eles gerar e controlar atributos simbólicos e pessoais (intangíveis), devido à falta de recursos e à distância dos mercados de consumo final. (...) Os agricultores e outros atores dos países produtores vendem café material. Nos países consumidores, o café é vendido embalado com componentes de serviço simbólicos e presenciais, cujo valor é firmemente controlado por torrefadores, varejistas e proprietários de bares.” (DAVIRON; PONTE, 2005, p. 210)

2.5. AS ATIVIDADES INOVADORAS

O *Manual de Oslo* baliza o desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento envolvendo as atividades científicas, tecnológicas e de inovação, cuja publicação mais recente, a quarta e última edição, foi feita em 2018. A terceira edição, publicada em 2005, já havia expandido a estrutura de medição da inovação, reconhecendo o papel dos vínculos com outras empresas e instituições no processo de inovação, além de corrigir a limitação das duas edições anteriores ao considerar inovadores apenas produtos e processos “tecnológicos” novos ou significativamente aprimorados. Essa ampliação da definição do conceito possibilitou a inclusão de dois tipos adicionais e complementares de inovação: a organizacional e a de marketing. Inclusive, o próprio estudo da coopetição encontrou terreno fértil para ser explorado sob o âmbito da inovação organizacional, muito embora a sua observação não tenha se limitado a esta perspectiva somente.

Pesquisas empíricas mostraram que gerentes de negócios podem encontrar dificuldades em diferenciar inovações organizacionais de inovações de processos (OCDE/EUROSTAT, 2018). A fim de simplificar e facilitar o entendimento das definições e taxonomias para os atores envolvidos com essa temática, a quarta edição do *Manual* passou a reconhecer apenas dois tipos de inovação: a inovação que altera o produto de uma empresa (inovação de produto) e a inovação que altera os processos da empresa (inovação de processo de negócios). A inovação de processo de negócios refere-se a seis diferentes funções da empresa, das quais duas delas relacionam-se com a atividade principal da empresa, de produção e entrega, enquanto as outras quatro dizem respeito às operações de suporte (Quadro 5). Vale ressaltar que uma única inovação pode envolver combinações de diferentes tipos de inovação de produto e de processo de negócios.

Com o intuito de facilitar a exploração da inovação, a quarta edição do *Manual de Oslo* propõe a sua mensuração por meio de oito atividades fortemente caracterizadas pelo conhecimento que elas extraem e geram, reconhecidas formalmente pelo material como “as atividades de desenvolvimento, financeiras e comerciais realizadas por uma empresa, destinadas a resultar em inovação” (OCDE/EUROSTAT, 2018, p. 68). “O envolvimento nessas atividades pode fortalecer as capacidades organizacionais ou individuais de inovação, embora a maioria dessas atividades possa ser conduzida sem um objetivo explícito de inovação” (OCDE/EUROSTAT, 2018, p. 54). A própria atividade de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), que sempre balizou a percepção e o

entendimento a respeito da inovação, nesse contexto, não configura condição suficiente tampouco necessária para que ocorra atividade de inovação ou a própria inovação *per se*.

Quadro 5 - Categorias funcionais para identificar o tipo de inovação de processo de negócios

FUNÇÕES	DETALHES E SUBCATEGORIAS
Produção de Bens ou Serviços	Atividades que transformam insumos em bens ou serviços, incluindo atividades de engenharia e testes técnicos, análises e certificações relacionadas para apoiar a produção.
Distribuição e Logística	a) transporte e prestação de serviços; b) armazenamento; c) processamento de pedidos.
Marketing e Vendas	a) métodos de marketing, incluindo publicidade (promoção e colocação de produtos, embalagem de produtos), marketing direto (telemarketing), exposições e feiras, pesquisa de mercado e outras atividades para desenvolver novos mercados; b) estratégias e métodos de preços; c) vendas e atividades de pós-venda, incluindo centrais de atendimento outras atividades de suporte e relacionamento com o cliente.
Sistemas de Informação e Comunicação	a) hardware e software; b) processamento de dados e banco de dados; c) manutenção e reparo; d) hospedagem na web e outras atividades de informações relacionadas a computadores. Essas funções podem ser fornecidas em uma divisão separada ou em divisões responsáveis por outras funções.
Administração e Gestão	a) gestão estratégica e geral dos negócios (tomada de decisão multifuncional), incluindo a organização das responsabilidades do trabalho; b) governança corporativa (jurídica, planejamento e relações públicas); c) contabilidade, auditoria, pagamentos e outras atividades financeiras ou de seguros; d) recursos humanos gerenciamento de recursos (treinamento e educação, recrutamento de pessoal, organização do local de trabalho, fornecimento de pessoal temporário, gerenciamento de folha de pagamento, suporte médico e de saúde); e) compras; f) gerenciamento de relacionamentos externos com fornecedores, alianças etc.
Desenvolvimento de Produtos e Processos de Negócios	Atividades de escopo, identificação, desenvolvimento ou adaptação de produtos ou processos de negócios de uma empresa. Essa função pode ser realizada de forma sistemática ou ad hoc e ser realizada dentro da empresa ou obtida de fontes externas. A responsabilidade por essas atividades pode estar em uma divisão separada ou em divisões responsáveis por outras funções, por exemplo, produção de bens ou serviços.

Fonte: Adaptado de (BROWN, 2008) e (OCDE/EUROSTAT, 2018)

As oito atividades propostas pela quarta edição do *Manual de Oslo* que as empresas podem realizar na busca pela inovação são:

1. Atividades de pesquisa e desenvolvimento experimental (P&D)
2. Engenharia, design e outras atividades de trabalho criativo

3. Atividades de marketing e *brand equity**
4. Atividades relacionadas a PI (Propriedade Intelectual)
5. Atividades de treinamento de funcionários
6. Atividades de desenvolvimento de software e banco de dados
7. Atividades relacionadas à aquisição ou arrendamento de ativos tangíveis
8. Atividades de gestão da inovação

Ainda que as atividades de inovação tenham sido constituídas e raciocinadas separadamente, para facilitar a sua compreensão e identificação, todas elas “exibem algum grau de sobreposição ou estreita relação e podem ser conduzidas sequencialmente ou simultaneamente para um ou mais projetos de inovação” (OCDE/EUROSTAT, 2018, p. 86).

3. MÉTODO DE TRABALHO

Esta parte do trabalho apresenta o método de pesquisa utilizado, detalhando os procedimentos e as técnicas adotadas. Segundo Yin (1994), a estratégia de pesquisa a ser adotada em um estudo é determinada pelo tipo de questão de pesquisa, pelo grau de controle que o investigador detém sobre os eventos e sobre o foco temporal. O presente trabalho classifica-se como de natureza qualitativa, pois analisa um caso partindo do entendimento das interações, significados e comportamentos humanos reais que constituem configurações organizacionais da vida real (GEPHART, 2004).

3.1. TIPO DE PESQUISA

* *brand equity* - é um termo da área do marketing, que significa o valor adicional que se atribui a algum produto ou serviço (Wikipedia). “Além dos benefícios utilitários esperados dos produtos, as marcas têm valor social e emocional para os clientes. Elas têm personalidade e falam com o cliente. Elas aprimoram a utilidade percebida e a conveniência de um produto. As marcas têm a capacidade de adicionar ou subtrair o valor percebido de um produto” (MORGAN; PRITCHARD; PRIDE, 2011, p. 35). Esse valor influencia na forma como o consumidor pensa, sente e age em relação à marca, assim como nos preços, na parcela de mercado e na lucratividade proporcionada pela marca à empresa (SCHIVINSKI; DABROWSKI, 2014).

Para a realização desse trabalho, utilizou-se de uma pesquisa exploratória, a qual busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, formulando proposições ou hipóteses para que pesquisas posteriores possam ser investigadas mediante procedimentos mais sistematizados (GIL, 2008). O objetivo desse tipo de estudo é procurar comportamentos e práticas que possam ser convertidos em proposições ou hipóteses, sem a necessidade de testá-las ou mesmo confirmá-las, buscando aproximação com o tema para uma investigação mais rigorosa em um estágio posterior. A amostragem, selecionada para gerar o máximo de discernimento, é pequena e não representativa (MALHOTRA, 2019).

Pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral, envolvendo levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso aproximando o pesquisador do fenômeno estudado, principalmente em temas pouco explorados ou em estágio inicial de investigação (GIL, 2008). Sobre este aspecto, conforme mencionado anteriormente, a pesquisa fragmentada relacionada à coopetição, que serviu de suporte para a compreensão de fenômenos contemporâneos da cafeicultura brasileira, apresenta conceitos inéditos ou praticamente inexplorados.

Também se utilizou de estudo de caso, em função da sua adequação aos objetivos e à complexidade da temática proposta, bem como pela possibilidade de se compreender melhor o fenômeno a ser estudado. Em comparação com as abordagens quantitativas, os estudos qualitativos buscam investigar um fenômeno de perto, em profundidade e sob a perspectiva dos envolvidos no contexto (EKANEM, 2007; GEPHART, 2004). Métodos qualitativos são particularmente úteis para fornecer uma descrição mais rica de fenômenos compreendidos de forma incompleta - como parece ser o caso dos comportamentos cooperativos entre concorrentes, já que se trata de um fenômeno com interesse em ascensão, ainda que se encontre em um estágio inicial de investigação. O estudo de caso é mais apropriado nos estágios iniciais da pesquisa em um tópico ou para trazer vigor a um tópico já pesquisado (EISENHARDT, 1989).

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular (GODOY, 1995). Ainda segundo Godoy (1995, p. 25), “o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos

ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real”. Ao invés de selecionar amostras com máxima variação ou representatividade, os pesquisadores aconselham estudos qualitativos a selecionar contextos que são "propositais" (LINCOLN; GUBA, 1985) – que é onde o interesse da pesquisa é transparente e vívido (EISENHARDT, 1989; YIN, 1994).

O estudo de caso também pode ser adotado para um único caso ou para múltiplos casos, estendendo a análise e estratégia para diversos níveis, independente da quantidade de casos em estudo (EISENHARDT, 1989; YIN, 1994). Estudos de caso múltiplos podem propiciar resultados semelhantes ou contrastantes, abrindo espaço para a replicação de resultados. “Na lógica de replicação, os casos que confirmam relacionamentos emergentes aumentam a confiança na validade dos relacionamentos. Casos que não confirmam os relacionamentos geralmente oferecem uma oportunidade para refinar e estender a teoria” (EISENHARDT, 1989, p. 542).

Ao analisar a coopetição entre cafeicultores, especificamente entre produtores de cafés especiais membros de associações de diferentes regiões geográficas brasileiras, análises cruzadas de casos garantem o apoio adicional ao desenvolvimento do campo de pesquisa da coopetição (EISENHARDT, 1989). Estudos de caso dão grande ênfase ao contexto particular de pesquisa para responder a uma questão de pesquisa (YIN, 1994). Uma vez que a coopetição e sua aplicação no setor primário ainda é relativamente inexplorada, essa abordagem parece particularmente apropriada para identificar e compreender a dinâmica que leva à criação e promoção de relações coopetitivas visando explorar um mercado de nicho.

O Quadro 6 apresenta o resumo dos métodos de pesquisa empregados neste trabalho.

Quadro 6 - Composição do Método de pesquisa empregado

Tipo e Abordagem da Pesquisa	Procedimentos Técnicos	Fontes de Informação	Técnicas de Coletas de Dados	Técnicas de Análise de Dados
Gênero: Teórica Objetivo: Exploratória Abordagem: Qualitativa Natureza: Aplicada	Pesquisa bibliográfica e documental, Estudo de Caso	Pesquisa de campo, Pesquisa bibliográfica	Entrevista, Análise documental, Observação, Notas de Campo	Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 7, construído a partir de Eisenhardt (1989), relaciona as etapas para a execução desta pesquisa.

Quadro 7 - Etapas para a pesquisa exploratória qualitativa definida como estudo de caso

ETAPA	ATIVIDADE	PESQUISA
Iniciando	Definição da pergunta de pesquisa	De que forma a coopetição se manifesta entre os produtores de cafés especiais, em decorrência do ambiente inovador proporcionado pela busca da qualidade superior do grão?
Selecionando os casos	População especificada	Cafeicultores pertencentes a associações com o componente territorial bem definido, no caso, “Região do Cerrado Mineiro” e “Alta Mogiana” com uma prospecção tendo sido realizada previamente na “Alta Mogiana” para validar a proposta
	Amostragem teórica, não aleatória	
Elaborando Instrumentos e Protocolos	Métodos de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas com cafeicultores, cooperativas e gestores das associações que administram as Indicações Geográficas, bem como com instituições públicas e privadas que dão suporte à produção e comercialização do café especial Análise documental, dados secundários, análise de conteúdo Estabelecimento de critérios para a coleta de dados e estratégias para a sua análise, antes de sair a campo
	Dados qualitativos	
Pavimentando o caminho	Sobreposição de coleta de dados e análise	Intervalo entre as entrevistas permite tirar proveito de temas emergentes e aprofundar as características exclusivas de cada região, além de amadurecer a formatação das categorias para melhor analisar os dados
Analisando dados	Análise dentro do caso	Validação dos resultados pelos principais entrevistados Comparação com literatura conflitante Comparação com literatura similar Comparação entre as Indicações Geográficas Mensuração dos esforços de inovação, de produto e de processo de negócio, por meio das atividades inovadoras coletivas e individuais
	<i>Cross-Case Analysis</i>	
Formulando proposições	Evidência iterativa que comprova cada construto	Ampliar o escopo de abrangência da teoria Validação de novas perspectivas de análise (coopetição intra e interorganizacional – visão integrada)
	Replicação de práticas e comportamentos – estabelecimento de lógica entre casos	
Chegando ao fechamento	Saturação teórica, quando possível	Redação das considerações finais e conclusões, com a apresentação das limitações do trabalho, bem como sugestões para futuros trabalhos

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989, p. 533). Elaborado pelo autor.

3.2. SELECIONANDO OS CASOS

3.2.1. Os dois tipos de café produzidos no Brasil e a sua relação com o café especial

A produção de café no Brasil ocupa uma área de 2 milhões de hectares com cerca de 300 mil produtores, predominantemente pequenos, em aproximadamente 1.900 municípios, distribuídos nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo, Bahia, Rondônia, Paraná, Rio de Janeiro, Goiás, Mato Grosso, Amazonas e Pará (MAPA, 2018).

“Devido à diversidade de regiões ocupadas pela cultura do café, a variedade de climas, relevos, altitudes e latitudes, o país é capaz de produzir diversos tipos de café” (MAPA, 2018), provenientes de duas espécies da planta do gênero *Coffea*, a *Coffea Arabica* (o “Arábica”) e a *Coffea Canephora* (o “Robusta” ou “Conilon”), “o que possibilita atender às diferentes demandas de paladar e preços dos consumidores brasileiros e estrangeiros” (MAPA, 2018). Essas duas espécies de plantas geram dois tipos distintos de grãos, que, por consequência, se convertem em cafés (bebidas) com características bastante diferenciadas. O Quadro 8 apresenta uma comparação entre esses dois tipos de grãos de café.

Quadro 8 - Diferença dos tipos de grãos de café

CAFÉ		
INFORMAÇÕES	ARÁBICA	CONILON
Bebida	Aroma e sabor suaves, levemente ácida	Mais amarga e marcante
Lavoura	Alta Altitude	Baixa Altitude
Cromossomos	44	22
Preparo	Puro	Cafés solúveis e misturas de baixo custo
Principais Regiões Produtoras (CONAB, 2019)	MG, SP, ES, BA	ES, RO, BA, MT
Teor de Cafeína	1,2%	2,2%
Teor de Açúcar	6-9%	3-7%
Plantas	Mais sensíveis e menos produtivas	Mais rústicas e mais produtivas
Produção Brasileira	80%	20%

Elaborado pelo autor.

Principais fontes (ANDROCIOLLI, 2010; CECAFÉ, 2019b)

O café especial, que representa o nicho de mercado que a pesquisa pretende explorar, é 100% proveniente dos grãos de café arábica. Atualmente a produção da espécie arábica está concentrada nos Estados de Minas Gerais, como maior produtor (67% do total dessa espécie), seguido por São Paulo, Espírito Santo e Bahia. Esses quatro estados concentram 85% da produção nacional dessa espécie (CONAB, 2019).

Portanto, neste estudo, foi mantido o fator especificidade do grão como sendo “arábica” para os casos selecionados.

3.2.2. As associações e as cooperativas

O setor cafeeiro brasileiro é constituído por inúmeras associações de produtores espalhadas pelo território nacional, bem como por cooperativas. Em 2017, as cooperativas, que somavam 97 no país, foram responsáveis por 48% da produção cafeeira (GOMES, 2017). As cooperativas mais expressivas, como a Cooperativa Regional de Cafeicultores de Guaxupé (Cooxupé), chegam a ter mais de 14.000 cooperados (GOMES, 2017), quadro semelhante ao dos funcionários de uma grande empresa multinacional.

A maior parte dos produtores nacionais integra uma associação ou cooperativa de café. Embora as cooperativas sirvam como “agentes de apoio, conhecimento, disseminação de boas práticas de produção e de desenvolvimento tecnológico” (GOMES, 2017), em razão da sua própria natureza econômica, elas costumam ter uma mentalidade voltada para a produção e comercialização do café *commodity*, visando assegurar o negócio produtivo dos cooperados em média ou grande escala, a fim de minimizar os riscos dos envolvidos. Essa mentalidade contrasta com a diferenciação promovida pelo café especial. Conforme justificativa apresentada no trabalho de Saes e Jayo (1997, p. 8), as cooperativas deixam a desejar na(s): “i) pesada estrutura burocrática, muitas vezes implicando em falta de agilidade nos processos decisórios e um distanciamento entre os interesses dos dirigentes e os dos cooperados, ii) formas usualmente limitadas de interação com os produtores, muitas vezes restringindo-se a compra/venda de produtos e insumos, e iii) estrutura de representação igualitária, que inibe a criatividade individual.”

As associações, de maneira oposta, promovem a diferenciação territorial por meio do esforço coletivo, ao mesmo tempo em que encorajam os cafeicultores associados, particularmente, a extrair o melhor do seu processo produtivo, abrindo espaço para o relacionamento cooperativo aflorar. Vale ressaltar, ainda, que a questão territorial é uma especificidade das entidades associativas e federativas que pretendem ser exploradas neste trabalho. Por fim, é comum, por parte dos cafeicultores, a filiação a uma

cooperativa e a uma associação ao mesmo tempo, o que os obriga a conviver, na prática, com as duas mentalidades.

3.2.3. As associações e o componente territorial

O aumento do interesse do consumidor por alimentos locais resultou em novos níveis de consciência, o que não se traduziu em maior facilidade para encontra-los, dada a ausência de regras mais claras para identifica-los (GIOVANNUCCI; BARHAM; PIROG, 2010). Devido à importância dos produtos regionais e do crescente interesse do consumidor em aspectos qualitativos dos alimentos, em 1992 a Comissão Europeia introduziu o Regulamento (CEE) nº 2081/92 que permitiu aos produtores proteger juridicamente as especialidades agrícolas e alimentares regionais contra a cópia falsificada de produtos. O regulamento, ainda, tomou por base o pressuposto de que rótulos comunitários consistentes, denominando a origem geográfica, melhorariam assimetrias informacionais relativas às características do produto entre consumidores e produtores (RANGNEKAR, 2004).

A legislação europeia permite que os produtores protejam o nome de um produto regional contra uso indevido. Ninguém pode usar uma combinação da região e nomes de produtos a menos que o produto tenha sido de fato produzido naquela região de uma maneira especificada por um conjunto de regras acordadas. Os produtos regionais protegidos podem ser portadores de um certificado de origem público, indicando "denominação de origem protegida" (DOP) ou "indicação geográfica protegida" (IGP).

No Brasil, o registro das Indicações Geográficas (IG) está previsto na Lei de Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96), que atribui competência ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Intelectual) para estabelecer as condições de registro de IG, que se apresenta em duas categorias:

- Indicação de procedência (IP) – “consiste no nome geográfico que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou prestação de determinado serviço” (GIESBRECHT *et al.*, 2016, p. 18).
- Denominação de origem (DO) – “consiste no nome geográfico que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou

essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos” (GIESBRECHT *et al.*, 2016, p. 18).

Até dezembro de 2019, haviam sido reconhecidas 6 Indicações Geográficas de café no Brasil, cuja relação se encontra no Quadro 9.

Quadro 9 - IGs brasileiras de café registradas no INPI até 31/12/2019

INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS BRASILEIRAS DE CAFÉ				
DENOMINAÇÃO	ESPÉCIE	UF	ANO	ENTIDADE
Região do Cerrado Mineiro	IP / DO	MG	2005 / 2013	Federação dos Cafeicultores do Cerrado
Região da Serra da Mantiqueira	IP	MG	2011	Associação dos Produtores de Café da Mantiqueira
Norte Pioneiro do Paraná	IP	PR	2012	Associação dos Cafés Especiais do Norte Pioneiro do Paraná
Alta Mogiana	IP	SP	2013	Associação dos Produtores de Cafés Especiais da Alta Mogiana (AMSC)
Região de Pinhal	IP	SP	2016	Conselho do Café da Mogiana de Pinhal
Oeste da Bahia	IP	BA	2019	Associação dos Cafeicultores do Oeste da Bahia

Fonte: Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

O registro das Indicações Geográficas proporciona melhoria da qualidade de produtos e serviços e viabiliza acesso a nichos de mercado (GIESBRECHT *et al.*, 2016), como o do café especial. Possibilita ainda aos pequenos negócios rurais a promoção de estratégias de conquista e posicionamento em diversos mercados domésticos e internacionais, estabelecendo um diferencial competitivo frente aos concorrentes a partir do desenvolvimento da liderança local (GIESBRECHT *et al.*, 2016; MASCARENHAS; WILKINSON, 2014). “Num ambiente de crescente competição no setor agroalimentar, com o domínio de grandes cadeias de varejo, a presença de pequenos produtores só se viabiliza a partir da diferenciação de seus produtos e da diversificação dos seus canais de venda” (MASCARENHAS E WILKINSON, 2014, p. 104).

A concessão do registro de Indicação Geográfica é um processo longo, que exige um esforço de coordenação por parte dos requerentes, necessariamente engajados numa organização devidamente formalizada junto ao órgão competente. Essa organização assume inúmeras responsabilidades, entre os quais: proteger o nome do produto contra falsificações, garantir a produção original, defender sua originalidade perante o

consumidor e perante outros produtos, etc. Além disso, os produtores são obrigados a elaborar um documento com as normas de produção, que baliza formalmente a forma comum de se fazer o produto (*savoir faire**), de garantir a sua qualidade e originalidade, de gerenciar a sua venda e de acompanhar o seu sucesso no mercado. Para garantir a aplicação desse manual de normas de produção é necessária a constituição de um Conselho Regulador que deve controlar os produtos e a produção, podendo ser exercido por uma terceira parte, como é o caso das certificadoras.

O esforço de manutenção das IGs é tão ou mais importante que o seu processo de reconhecimento e concessão. “A governança das IGs envolve ampla rede de atores públicos e privados atuando em diferentes escalas territoriais: das associações locais de produtores às organizações multilaterais globais; dos ministérios e autarquias governamentais aos escritórios privados de assessoria jurídica; das entidades de pesquisa e desenvolvimento aos movimentos sociais de valorização da gastronomia regional” (NIEDERLE; MASCARENHAS; WILKINSON, 2017, p. 88). Além dos aspectos relacionados à proteção da Propriedade Intelectual, o sucesso das IGs depende das transformações que elas são capazes de desencadear na governança das cadeias produtivas e dos territórios (NIEDERLE; MASCARENHAS; WILKINSON, 2017), reagindo com rapidez suficiente ao cenário econômico em constante mudança a fim de inovar seus produtos, serviços e processos (KRAUS; SCHMID; GAST, 2017). O vínculo entre a Propriedade Intelectual e o desenvolvimento territorial não se dá de forma automática (NIEDERLE; MASCARENHAS; WILKINSON, 2017), ele é resultado da construção e do amadurecimento do projeto coletivo administrado pelos atores envolvidos na governança.

As 6 entidades cafeeiras que tiveram seus processos concedidos pelo INPI passaram por todo o processo de aprovação, não raro estiveram envolvidas com essa questão por um período superior a 5 anos, sendo geridas por profissionais de mercado envolvidos na gestão coletiva de exemplos bem sucedidos de relacionamento cooperativo. Assim, para este trabalho, propõe-se explorar a “Região do Cerrado Mineiro” e a “Alta Mogiana” (Quadro 10), relacionadas conforme a ordem de aprovação dos processos de Indicação de Procedência, o que torna possível compará-las tanto pela ótica temporal, como pela

* *savoir faire* – conhecimento processual ou saber-fazer (em inglês: *know-how*) são termos utilizados para descrever o conhecimento prático sobre como fazer alguma coisa. (Wikipedia). Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (DPLP): experiência, saber-fazer.

ótica política, uma vez que dois estados distintos da federação se encontram envolvidos. A primeira situa-se no principal estado produtor de café do Brasil, Minas Gerais, e é a mais amadurecida do grupo, sendo a única que conseguiu comprovar cientificamente a relação intercambiável do lugar com o produto, o que lhe garantiu a Denominação de Origem, posteriormente. A outra se situa no estado de São Paulo. Essa comparação entre as associações deve permitir, ainda, estabelecer a relação entre a adoção de novas práticas de trabalho e o lançamento de novos produtos e serviços com o tamanho e idade de cada uma delas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Quadro 10 - Perfil das entidades gestoras das Indicações Geográficas analisadas

ASSOCIAÇÃO dos PRODUTORES de CAFÉS ESPECIAIS da ALTA MOGIANA (AMSC)	
Hectares Cultivados:	100.000
Fazendas de Café:	5.000
Produtores Associados:	+ de 90
Cafeterias:	Canto da Vó, Olinto Café, La Casa di Rosina Caffè, Vila do Café e Zaz Coffee & Bar
Exportadoras:	2
Cooperativas:	COCAPEC e COCAPIL
Cidades: 23	SP (Altinópolis, Batatais, Buritizal, Cajuru, Cristais Paulista, Franca, Itirapuã, Jeriquara, Nuporanga, Patrocínio Paulista, Pedregulho, Restinga, Ribeirão Corrente, Sacramento, Santo Antônio da Alegria, São José da Bela Vista) MG (Cássia, Capetinga, Claraval, Ibiraci, Itamogi, São Tomás de Aquino, São Sebastião do Paraíso)
FEDERAÇÃO dos CAFEICULTORES do CERRADO	
Hectares Cultivados:	234.000
Fazendas de Café:	+ de 4.500
Produtores Associados:	+ de 910
Cafeterias:	Dulcerrado
Exportadoras:	Cafebras, Nutrade, Louis Dreyfus e Veloso Green Coffee
Cooperativas:	CARPEC, CARMOCER, COAGRIL, COOCACER, EXPOCACCER, MONTECCER e COOPADAP
Armazéns:	Alto Parnaíba, Acauã Armazéns Gerais, Cafeeira Porta do Céu, Fazenda Dona Nenem e DB Estate Coffee
Associações:	Assogotardo, Amoca, Acarpa, Assocafé, Appcer, Aca e Acresg
Cidades: 55	Abadia dos Dourados, Araguari, Arapuá, Araxá, Bambuí, Bonfinópolis de Minas, Buritis, Buritizeiro, Campos Altos, Canápolis, Carmo do Parnaíba, Cascalho Rico, Conquista, Coromandel, Córrego D'Anta, Cruzeiro da Fortaleza, Douradoquara, Estrela do Sul, Grupiara, Guarda-Mór, Guimarânia, Ibiá, Indianópolis, Iraí de Minas, João Pinheiro, Lagamar, Lagoa Formosa, Matutina, Medeiros, Monte Alegre de Minas, Monte Carmelo, Nova Ponte, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Pedrinópolis, Perdizes, Pratinha, Presidente Olegário, Rio Parnaíba, Romaria, Sacramento, Santa Juliana, Santa Rosa da Serra, São Gonçalo do Abaeté, São Gotardo, Serra do Salitre, Tapira, Tiros, Tupaciguara, Uberaba, Uberlândia, Unaí, Varjão de Minas, Vazante

Fonte: Catálogos comerciais das entidades

Essas associações promovem a interação entre os membros, bem como valorizam a busca pela diferenciação, um dos pilares da sua existência. Algumas delas, inclusive, trazem o café especial em seus nomes. Vale ressaltar que o pesquisador realizou duas entrevistas prévias com o gestor da associação da “Alta Mogiana”, em outubro de 2018, bem como com dois cafeicultores pertencentes a essa associação, na mesma ocasião, a fim de validar a proposta de trabalho desta pesquisa.

3.2.4. As instituições de apoio

A organização do setor está estruturada sob a alçada do Conselho Deliberativo da Política do Café - CDPC, instância colegiada e deliberativa, presidido pelo Ministro do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), cuja responsabilidade concerne à formulação das políticas públicas para o setor cafeeiro nos âmbitos da pesquisa, produção, comercialização, exportação e marketing. O órgão deliberativo é constituído por 14 membros, sete deles representantes do Governo Federal, e sete da iniciativa privada. (Quadro 11).

Quadro 11 - A composição do CDPC

CONSELHO DELIBERATIVO DA POLÍTICA DO CAFÉ – CDPC	
GOVERNO	Nº integrantes
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	3
Ministério da Fazenda	1
Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	1
Ministério das Relações Exteriores	1
Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços	1
INICIATIVA PRIVADA	
Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA	2
Conselho Nacional do Café – CNC	2
Associação Brasileira da Indústria de Café – ABIC	1
Associação Brasileira da Indústria de Café Solúvel – ABICS	1
Conselho dos Exportadores do Café do Brasil – CECAFÉ	1

Fonte: EMBRAPA e Consórcio Pesquisa Café

Todas as instituições da iniciativa privada estão sediadas nos três principais centros político-econômico do país, Brasília (CNA e CNC), São Paulo (CNC, ABICS e CECAFÉ) e Rio de Janeiro (ABIC), longe dos cafeicultores e suas respectivas regiões produtivas. Essas instituições apoiam a cadeia produtiva do café, compondo uma rede

de cooperação, cujo trabalho de bastidores influencia diretamente o esforço de produção e comercialização dos cafeicultores.

As instituições de apoio que compõem o objeto desta pesquisa foram selecionadas em razão da importância do trabalho que elas desempenham junto aos cafeicultores, num escopo de atividade mais estreito, corpo-a-corpo, de contato frequente com o exercício da produção no campo, complementar ao serviço de suporte prestado pelas instituições privadas constituintes do CDPC. Em vista dos objetivos pretendidos com este trabalho, de identificar as práticas cooperativas reveladas pela interação mais íntima estabelecida entre os cafeicultores, é necessário que o trabalho desenvolvido por essas instituições envolva esse contato regular com os produtores. Entre essas instituições, públicas e privadas, as mais importantes e engajadas estão sediadas em Minas Gerais, uma vez que o Estado é o maior produtor do grão no Brasil, responsável por 54% da produção total, seguido pelo Espírito Santo com 22% da produção total, e São Paulo logo depois com 10% da produção total (CONAB, 2019) (ANEXO I).

A seguir apresentam-se algumas dessas instituições que se propõem a difundir conhecimento e técnicas de plantio e manejo, gestão e comercialização, bem como desenvolver pesquisa e tecnologia para o aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos cafés, a fim de promover a evolução da indústria cafeeira no Brasil. São elas: EMATER, EPAMIG, SEBRAE MG e BSCA.

Por fim, e antes de apresenta-las, é sempre bom lembrar que o Brasil, país objeto desta pesquisa, é emergente, cujas instituições são comumente qualificadas como instáveis (MONTICELLI; GARRIDO; DE VASCONCELLOS, 2018). Sobre esse aspecto, as interações entre os diferentes atores da cadeia ajudam a substituir a falta de um ambiente institucional mais forte e permitem a combinação de fontes complementares de recursos internos associados à eficiência coletiva, com reflexos positivos diretos nas atividades de exportação (LAZZARINI, 2008) e indiretos nas atividades circunscritas ao mercado interno. Além do mais, as empresas de países emergentes podem fortalecer laços informais para reduzir os riscos transacionais, coordenando adequadamente suas ações com outras empresas a fim de garantir um desempenho melhor do que aquelas que não o fazem (LAZZARINI, 2008).

3.2.4.1. EMATER MG

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER MG) é a maior empresa pública do setor no Brasil e está vinculada à Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do governo do Estado de Minas Gerais, sendo responsável pelo atendimento aproximado de 400 mil agricultores mineiros. O EMATER MG tem uma agenda estratégica específica voltada para a exploração da cadeia de valor da cafeicultura. Por ser um símbolo da agricultura de Minas Gerais – o Estado é o maior produtor de café do país, responsável pela metade da safra nacional -, a atividade cafeeira exerce papel relevante econômico e social. É fonte de renda e emprego para milhares de agricultores familiares e trabalhadores rurais. O setor enfrenta grandes desafios em relação à competitividade, sobretudo os pequenos agricultores. “As restrições topográficas e organizacionais, além das limitações de mecanização, exigem a busca de alternativas que viabilizem a permanência no mercado com lucratividade” (CANGUSSU, 2019). Uma saída encontrada é a exploração de nichos de mercado, como os cafés especiais, que exigem maior investimento em qualificação dos processos de produção, de gestão e de mercado.

3.2.4.2. EPAMIG

A Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG) é uma empresa pública com a finalidade de desenvolver pesquisas e experimentações relacionadas direta e indiretamente com a agropecuária e com o objetivo de constituir-se no principal instrumento de execução das atividades de pesquisa agropecuária no Estado de Minas Gerais, apresentando soluções e inovações tecnológicas. A EPAMIG faz parte do Sistema Estadual de Pesquisa Agropecuária (SEPA), envolvendo a Universidade Federal de Viçosa (UFV), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL), hoje Universidade Federal de Lavras (UFLA), que integra as ações de pesquisa em nível estadual, visando ao interesse de Minas e do país. A EPAMIG e a EMBRAPA fazem parte do mesmo sistema de pesquisa, com abrangências distintas, estadual e federal, respectivamente. O Consórcio Pesquisa Café*, do qual a EPAMIG participa, tem como responsabilidade promover a

* Consórcio Pesquisa Café - tem como missão promover a conjugação de recursos humanos, físicos, financeiros e materiais das instituições consorciadas, e a captação de recursos adicionais para viabilizar o desenvolvimento dos projetos de pesquisa executados no âmbito do Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento do Café – PNP&D/Café. Foi criado por meio do Termo de Constituição celebrado em 1997 (DOU de 14/3/97 – Seção 3) pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa; Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais – EPAMIG; Instituto Agrônomo de Campinas –

geração de conhecimento a serviço do campo e do consumidor, realizando trabalhos essenciais para a melhoria da lavoura cafeeira brasileira e da bebida consumida.

3.2.4.3. SEBRAE MG

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que não aparece diretamente relacionado à esfera da cafeicultura, é um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, que apoia os pequenos negócios de todo o país. “No segmento do agronegócio, ele prioriza o atendimento coletivo de empreendedores rurais, buscando elevar a cooperação, a produtividade, a competitividade, a qualidade dos produtos e o acesso a mercados” (SEBRAE, 2019).

3.2.4.4. BSCA

A BSCA (Brazil Specialty Coffee Association, sigla em inglês, comumente utilizada, traduzida para o português como Associação dos Produtores de Cafés Especiais) é uma associação sem fins lucrativos, responsável por promover os cafés brasileiros, tanto produto como marca. A BSCA certifica os lotes que podem ser monitorados através de selos de controle de qualidade de cafés especiais, com rastreabilidade total, e contribui para a melhoria da qualidade da cadeia, exigindo sempre um produto superior. A associação tem por finalidade, por meio de parcerias para pesquisas, difusão de técnicas de controle de qualidade e com as promoções de produtos, elevar os padrões de excelência dos cafés brasileiros oferecidos dentro do Brasil e em todo o mundo. A associação e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), em parceria, desenvolvem um projeto setorial apelidado de “Brazil. The Coffee Nation”, cujo objetivo principal é promover os cafés crus especiais, ou com valor agregado, aumentando a representação dos cafés do País nos mercados consolidados, além de promover a abertura de novos mercados potenciais, como a China. Um detalhe importante no escopo de trabalho da BSCA, diferentemente das associações envolvidas com Indicações Geográficas, é que ela tem

IAC; Instituto Agrônomo do Paraná – IAPAR; Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural – INCAPER; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA; Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro - Pesagro-Rio; Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB; Universidade Federal de Lavras – UFLA; e Universidade Federal de Viçosa – UFV. (<http://www.consorciopesquisacafe.com.br/index.php/consorcio>)

uma abrangência nacional, sem privilegiar uma região especificamente. A associação conta com um número aproximado de 350 associados.

3.3. PROTOCOLO DE PESQUISA

3.3.1. Coleta de dados

Este trabalho utilizou tanto de dados primários quanto de dados secundários, sob uma abordagem qualitativa. Esse tipo de pesquisa permite uma melhor compreensão de um determinado assunto por meio de uma coleta de dados não estruturada, valendo-se de técnicas qualitativas conhecidas, como entrevistas, envolvendo um pequeno número de casos (MALHOTRA, 2019).

Antes de se ir a campo em busca dos dados primários, os dados secundários relevantes devem ter sido explorados e analisados (MALHOTRA, 2019). A coleta de dados qualitativos secundários foi feita tanto em websites de instituições oficiais governamentais, quanto em websites comerciais ou informativos de entusiastas do mercado de cafés especiais, bem como em jornais e revistas online (nacionais e internacionais), para ajudar a compor o referencial bibliográfico da pesquisa, a despeito de não participarem do referencial da literatura. A revisão literária, neste caso, como partiu da exploração de um assunto com nível de conhecimento em construção, ainda em estágio inicial, exigiu um trabalho detalhado de análise e síntese do entendimento existente até então, a fim de se eleger a teoria que daria suporte a sua investigação dentro do contexto proposto.

Inicialmente, os cafeicultores das respectivas Indicações Geográficas foram conhecidos a partir do primeiro contato estabelecido com as associações, representadas aqui pelos seus gestores (gestor da associação que administra a Indicação Geográfica). Além da seleção dos cafeicultores entrevistados, preferencialmente engajados na exploração do comércio do café especial de forma direta, os gestores das associações que administram as Indicações Geográficas ajudaram a eleger as instituições que apoiam os cafeicultores no esforço de produção e comercialização, já que elas compõem a rede de colaboração que busca o sucesso e a solidez da reputação do café especial da respectiva região. Os representantes das cooperativas participantes da pesquisa são pertencentes às associações que administram as Indicações Geográficas. A Figura 1 traz

uma representação da cadeia do café (NEVES, 2019), em que os balões dos atores envolvidos na pesquisa (entrevistados) encontram-se tingidos de cinza.

Os cafeicultores, que cooperaram para promover o nome das suas respectivas regiões e competem entre si para vender seus respectivos cafés especiais, foram convidados a contar sua história principalmente em termos de determinantes, modalidades e recursos, considerando, sempre que possível, o contexto da sua adesão à estratégia do café especial. Fontes adicionais (observações, diálogos e arquivos) permitiram a saturação de dados.

As entrevistas foram gravadas com a anuência do entrevistado e posteriormente transcritas, sendo o seu conteúdo submetido à codificação preliminar, subordinado ao aprofundamento teórico (MILES; HUBERMAN; SALDANA, 2014) realizado a partir da revisão de literatura (coopetição, inovação e posicionamento estratégico – diferenciação pela qualidade). Os dados foram triangulados (MILES; HUBERMAN; SALDANA, 2014) combinando as múltiplas fontes de evidências, observação direta (reuniões e conversas, rede de contatos), documentação (documentos administrativos e catálogos comerciais) e entrevistas, no intuito de fortalecer a construção das proposições (EISENHARDT, 1989).

Figura 1 - Cadeia do Café (*Coffee Chain*)

Fonte: Adaptado de (NEVES, 2019)

A utilização de dados primários e/ou secundários amplia a possibilidade de exploração do estudo (YIN, 1994), bem como a utilização da entrevista semiestruturada, elaborada com base em uma lista pré-definida de tópicos relevantes, cujo propósito não é o de asfixiar o diálogo, apenas melhor direcioná-lo, deixando espaço para que novas informações emergjam enriquecendo a pesquisa.

Os dados qualitativos mais relevantes, especialmente os relativos à relação cooperativa, foram obtidos nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os cafeicultores, ou com seus familiares mais próximos que trabalham no negócio, as cooperativas, as instituições apoiadoras e os gestores das associações que administram as Indicações Geográficas, além da análise de documentos, sítios e a observação direta do pesquisador.

A coleta foi realizada por meio de vinte e duas entrevistas semiestruturadas (Quadro 12). As entrevistas prévias realizadas na Alta Mogiana, da 1ª a 5ª, foram importantes para validar a proposta deste trabalho. A 3ª, 4ª e 5ª entrevistas foram conduzidas na sede da AMSC, ao mesmo tempo, com os três entrevistados interagindo entre si. As demais entrevistas, da 6ª a 22ª, foram todas conduzidas individualmente.

Além das informações coletadas com os entrevistados em um primeiro contato, independente do meio, algumas vezes se fez necessário acessar a fonte novamente por e-mail, WhatsApp ou Skype, ou para a realização de uma nova entrevista, ou para o esclarecimento de algum ponto inexplorado, no intuito de investigar o tema com o máximo de profundidade.

Além disso, foram coletados dados dos websites dos cafeicultores, quando existentes, ou das associações e cooperativas a qual eles pertencem, bem como das instituições apoiadoras, para complementar as informações das entrevistas e do material bibliográfico. Por meio dessas coletas, foi possível triangular os dados, verificando, quando possível, o teor das informações, uma vez que houve consulta a mais de uma fonte de informação, o que permitiu a sua confrontação para uma compreensão mais aperfeiçoada do fenômeno em questão.

Quadro 12 - Informações gerais a respeito das entrevistas

Nº	EMPRESA	REGIÃO	CARGO	DATA	TEMPO	MEIO DE CONTATO
1	AMSC	Alta Mogiana	Gestor	21/08/2018	27min.	Skype
2	AMSC	Alta Mogiana	Gestor	13/09/2018	1h06min	Skype
3	Cafeicultor 1	Alta Mogiana	Cafeicultor (filho)	11/10/2018	2h09min	Presencial
4	Cafeicultor 2	Alta Mogiana	Cafeicultor (filho)	11/10/2018	2h09min	Presencial
5	AMSC	Alta Mogiana	Gestor	11/10/2018	2h09min	Presencial
6	EMATER MG	Minas Gerais	Gestor da Agenda	22/08/2019	28min.	WhatsApp
7	Cafeicultor 3	Alta Mogiana	Cafeicultor (esposa)	16/09/2019	41min.	Skype
8	EPAMIG	Minas Gerais	Técnico	23/09/2019	41min.	WhatsApp
9	Cafeicultor 4	Alta Mogiana	Cafeicultor (filha)	30/01/2019	36min.	Presencial
10	COCAPIL	Alta Mogiana	Gerente Comercial	30/01/2019	1h06min	Presencial
11	Cafeicultor 5	Cerrado Mineiro	Cafeicultor (filho)	06/11/2019	41min.	WhatsApp
12	Cafeicultor 6	Alta Mogiana	Cafeicultor (esposa)	07/11/2019	23min.	WhatsApp
13	Exportador Independente	Alta Mogiana	Sócio-Proprietário	07/11/2019	1h07min	Presencial
14	Cafeicultor 7	Cerrado Mineiro	Cafeicultor (mãe e filho)	11/11/2019	1h42min	Presencial
15	Federação dos Cafeicultores do Cerrado	Cerrado Mineiro	Gestor	11/11/2019	1h07min	Presencial
16	EXPOCACCER	Cerrado Mineiro	Presidente	11/11/2019	51min.	Presencial
17	SEBRAE MG	Cerrado Mineiro	Gestora	12/11/2019	53min.	Presencial
18	EPAMIG	Cerrado Mineiro	Pesquisador	09/12/2019	8min.	WhatsApp
19	Vencedor <i>Cup of Excellence</i> *	Alta Mogiana	Cafeicultor (filho)	09/12/2019	24min.	Skype
20	BSCA	Brasil	Técnico	17/12/2019	27min.	Telefone
21	Cafeicultor 8	Cerrado Mineiro	Cafeicultor	18/12/2019	38min.	WhatsApp
22	Cafeicultor 9	Cerrado Mineiro	Cafeicultor (filha)	21/01/2020	44min.	Telefone

Fonte: Elaborado pelo autor

O roteiro de entrevistas foi elaborado visando atender aos objetivos da pesquisa, suportados pela revisão da literatura empregada, respeitando as particularidades e o

* * *Cup of Excellence (CoE)* - é o principal concurso de qualidade para café do mundo. Organizado pela ACE (Alliance For Coffee Excellence), BSCA (Associação Brasileira de Cafés Especiais), em conjunto com Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos). O objetivo é reforçar a imagem dos produtos nacionais em todo o mundo e posicionar o Brasil como fornecedor de alta qualidade, com utilização de tecnologia de ponta decorrente de pesquisas realizadas no país. O projeto visa, ainda, a expor os processos exclusivos de certificação e rastreabilidade adotados na produção nacional de cafés especiais, evidenciando sua responsabilidade socioambiental e incorporando vantagem competitiva aos produtores brasileiros (BSCA – Assessoria de Comunicação).

contexto do segmento analisado (Quadro 13). Os dados secundários também contribuíram para a sua composição, especialmente no que diz respeito à apresentação do mercado de cafés especiais e às atividades inovadoras.

Quadro 13 - Roteiro de entrevistas e coleta de dados

Dados a serem coletados	Objetivos Específicos	Referencial Teórico
Relação entre o café tradicional (<i>commodity</i>) e o café especial, a influência dos concursos de qualidade e o papel da nova geração de cafeicultores	Apresentar o mercado de cafés especiais	BSCA (2019); Kraus, Schmidt e Gast (2017); Neves, Saes e Rezende (2003); March (1991); Strese et al. (2016)
Relação entre os cafeicultores, relação entre as cooperativas e relação entre as associações	Descrever a dinâmica da coopetição entre os cafeicultores, associações e cooperativas	Brandenburger e Nalebuff (1996); Padula e Dagnino (2007); Chen (2008); Flanagan, Lepisto e Ofstein (2018); Bengtsson e Kock (2000); Kock, Nisuls e Söderkvist (2010); Porter (1990)
Atividades inovadoras promovidas pelo setor (parceiros, instituições, associações, cooperativas e cafeicultores), com ênfase no emprego dos recursos e da tecnologia	Examinar as atividades inovadoras individuais e coletivas	Barney (1991); OCDE/EUROSTAT (2018); Mascarenhas e Wilkinson (2014); Niederle, Mascarenhas e Wilkinson (2017); Chesbrough (2003); Balestrin e Verschoore (2010); Kraus, Schmid e Gast, (2017)
Os desafios da comercialização ("a porteira pra fora"), explorar novos conhecimentos, explorar novos mercados, planejamento e execução	Descrever como as atividades individuais e coletivas interagem influenciando a produção e a comercialização do café especial brasileiro	Chiambaretto, Massé e Mirc (2018); Bouncken e Kraus (2013); Balestrin e Verschoore (2010); Granata et al. (2016), Czakon (2009); Baumard (2009); Daviron e Ponte (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.2. Análise dos dados

A análise de dados qualitativos seguiu três etapas: i) redução dos dados; ii) apresentação dos dados; e iii) conclusões. A primeira etapa da pesquisa se deu pela seleção, eliminação e organização dos dados de acordo com o seu próprio escopo e a definição das categorias para a sua melhor análise. Nessa etapa foi gerada uma representação que possibilitou uma melhor compreensão das unidades de análise, e o inter-relacionamento estabelecido entre elas. Na etapa seguinte, os dados organizados foram apresentados, atendendo aos objetivos específicos estipulados no início do trabalho. Por fim, buscaram-se as explicações sobre os fenômenos observados, estipulando proposições ou hipóteses (MILES; HUBERMAN; SALDANA, 2014; YIN, 1994).

Para fins de análise de dados, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo. Esta análise tem por objetivo classificar o conteúdo dos textos destinando as declarações,

sentenças ou palavras a um sistema de categorias (FLICK, 2013). A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente, segundo regras precisas, e agregados a fim de permitir atingir uma representação do conteúdo (BARDIN, 2002). Para entendermos melhor a realidade, utilizamos como estratégia básica dividir um todo em partes, organizando-as de acordo com um determinado critério. Entretanto, como acontece com outras técnicas, sua aplicação deve ser efetuada com rigor e cautela, especialmente no que diz respeito à definição das categorias, evitando atingir resultados banais, reduzir demasiadamente os dados ou compreender de maneira incompleta o fenômeno a ser estudado (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Alguns passos foram respeitados na condução da análise de conteúdo, entre os quais: i) codificação das entrevistas, a fim de reduzir o volume de material e facilitar a análise posterior; ii) definição das unidades de análise; e iii) categorização, que permitiu realizar uma representação simplificada dos dados brutos (BARDIN, 2002). Considerando-se que foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para a obtenção dos dados, já existiam tópicos pré-determinados a serem trabalhados com os entrevistados. As categorias foram estabelecidas respeitando as características observadas por Richardson (1999), tais como exaustividade, exclusividade, concretude, homogeneidade, objetividade e fidelidade que resultaram da classificação progressiva dos elementos, amadurecidas à medida que a própria pesquisa progredia.

As categorias foram elaboradas à medida que a pesquisa avançava e o volume de entrevistas com os cafeicultores e as instituições passou a exigir uma melhor coordenação das informações a fim de melhor compreendê-las e relacioná-las. A análise do conteúdo, neste caso, enriqueceu a exploração pretendida, aumentando a propensão à descoberta, no sentido de existir “para ver o que dá”, assumindo assim uma *função heurística*, contrária a função de *administração da prova*, quando hipóteses ou afirmações provisórias servem de diretrizes para posteriormente serem verificadas (BARDIN, 2002).

As categorias foram esmiuçadas de modo que subcategorias afloraram, permitindo, inclusive, um melhor aproveitamento do conteúdo das entrevistas. Alguns temas que emergiram das entrevistas encontram o seu devido espaço dentro do contexto da pesquisa à medida que as categorias foram tomando forma. Embora a coopetição e as atividades inovadoras fossem preocupações presentes na estrutura inicial da pesquisa, o

posicionamento estratégico emergiu dos dados como categoria igualmente importante, ao complementar a abrangência do *resource based-view*, desde sempre fundamental, porém insuficiente para explicar a vantagem competitiva sustentável no mercado de cafés especiais, exigente de uma orientação externa (marketing) para alcançar o sucesso competitivo. O Quadro 14 relaciona as categorias utilizadas para a análise dos dados da pesquisa.

Quadro 14 - Categorias utilizadas para a análise dos dados

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	REFERÊNCIAS
Mercado	Diferenças entre café <i>commodity</i> e café especial (estratégia, processo produtivo); a nova geração de cafeicultores; a influência dos concursos de qualidade; a imagem do café brasileiro no mercado externo	BSCA (2019); Kraus, Schmidt e Gast (2017); Neves, Saes e Rezende (2003); March (1991); Strese et al. (2016)
Coopetição	Comportamento competidor e comportamento cooperador, individual e coletivo	Brandenburger e Nalebuff (1996); Padula e Dagnino (2007); Chen (2008); Flanagan, Lepisto e Ofstein (2018); Bengtsson e Kock (2000); Kock, Nisuls e Söderkvist (2010); Porter (1990)
Atividades Inovadoras	Atividades de pesquisa e desenvolvimento experimental (P&D); Atividades de marketing e <i>brand equity</i> ; Atividades relacionadas a PI (Propriedade Intelectual); Atividades de treinamento de funcionários; Atividades de desenvolvimento de software e banco de dados; Atividades de gestão da inovação	Barney (1991); OCDE/EUROSTAT (2018); Mascarenhas e Wilkinson (2014); Niederle, Mascarenhas e Wilkinson (2017); Chesbrough (2003); Balestrin e Verschoore (2010); Kraus, Schmid e Gast, (2017)
Estratégia de Posicionamento pela Qualidade Superior	Sistema de controle interno eficaz; alta qualidade técnica requer conhecimentos específicos; capacidades externas de detecção de mercado e relacionamento com clientes (o que constitui qualidade “aos olhos do cliente”); ativos de marketing da imagem e reputação da marca	Balestrin e Verschoore (2010); Hooley, Broderick e Möller (1998); Mahoney (1995); Mascarenhas e Wilkinson (2014); Niederle, Mascarenhas e Wilkinson (2017); Daviron e Ponte (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.2.1. O modelo de representação da pesquisa

As categorias que emergiram da análise de conteúdo se encontram retratadas na Figura 2, num modelo que serviu de representação da própria pesquisa. Neste modelo, o posicionamento estratégico adotado pelos cafeicultores, de diferenciação pela qualidade, exerce o papel de força motriz e direcionamento que orienta a inovação coletiva e individual a ser empregada, gerando um impacto na nova configuração dos relacionamentos adotados, a fim de se alcançar o almejado mercado de nicho de cafés especiais.

O modelo auxilia na representação esquemática da pesquisa, uma vez que facilita a compreensão das relações existentes entre as categorias selecionadas, permitindo a verificação dos limites dessas relações, bem como dos seus pontos de contato. Na coopetição estão envolvidos os cafeicultores (PME), as associações e as cooperativas. O modelo organiza e classifica o emaranhado de dados para que dele se extraia as respostas para os problemas propostos, que foram objetos de investigação (GIL, 2008).

Figura 2 - Categorias utilizadas para a análise dos dados e modelo de representação da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos durante a aplicação do estudo, que serão arrançados em quatro subtópicos, estabelecidos conforme os objetivos propostos. São eles: 4.1) apresentar o mercado de cafés especiais 4.2) compreender a dinâmica da coopetição entre os cafeicultores, associações e cooperativas; 4.3) descrever as atividades inovadoras individuais e coletivas e 4.4) descrever como as atividades inovadoras individuais e coletivas interagem influenciando a produção e a comercialização do café especial brasileiro.

O segundo objetivo específico, 4.2., seguindo os achados da pesquisa de Bengtsson e Kock (2000, p. 411), foi dividido em 4.2.1., cooperação e 4.2.2., competição, “é de importância crucial separar as duas partes diferentes do relacionamento para gerenciar a

complexidade e, assim, possibilitar o benefício desse relacionamento”. No terceiro objetivo específico 4.3., seis das oito atividades reconhecidas pelo *Manual de Oslo* foram identificadas. São elas: 4.3.1., atividades de pesquisa e desenvolvimento experimental (P&D), 4.3.2., atividades de marketing e *brand equity*, 4.3.3., atividades relacionadas à PI (Propriedade Intelectual), 4.3.4., atividades de treinamento de funcionários, 4.3.5., atividades de desenvolvimento de software e banco de dados e 4.3.6., atividades de gestão da inovação.

4.1. O MERCADO DE CAFÉS ESPECIAIS

O Brasil é o maior produtor e exportador de café do mundo, responsável no ano de 2018 por 36% da produção mundial do grão (FERREIRA; SANTOS, 2018). O produto mudou o rumo do Brasil Colônia e Império no século 19 (BSCA, 2019), quando foi protagonista, tendo ocupado o quinto lugar na pauta de exportação nacional em 2017 (MAPA, 2018). Apesar do extenso histórico de relacionamento com o produto, os cafeicultores só passaram a valorizar a qualidade dos grãos - aprimoramento técnico na produção, comercialização e industrialização - no início da década de 1990, graças ao esforço de associações do setor, capitaneadas pela BRAZIL SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION (BSCA, 2019).

“O consumo de café se faz, majoritariamente, a partir do produto industrializado que é comercializado no varejo” (SILVA et al., 2015). Apesar do protagonismo da produção do café em grãos pelos países em desenvolvimento do Hemisfério Sul, sendo o Brasil o seu principal produtor, das 35 mil xícaras de café vendidas no mundo a cada segundo, 70% ocorrem nos países desenvolvidos do Hemisfério Norte (CHADE, 2017). Nesta parte do globo terrestre, surgiu com mais intensidade a partir dos anos 2000 um novo perfil de consumidor de café: exigente, interessado em conhecer a origem do grão, os detalhes do seu beneficiamento, e as características que distinguem um café brasileiro de um colombiano ou etíope, por exemplo (SILVA; GUIMARÃES, 2012).

Esses novos hábitos de consumo do café, de reação à massificação e à padronização, levaram os consumidores a encará-lo como um produto artesanal em vez de uma mercadoria ou *commodity* (MUINHOS, 2016). Esse café fino e diferenciado, cujo

cuidado com a qualidade permeia todas as fases de produção, desde o cultivo, passando pela colheita, o processamento, a torrefação, uma forte relação com os produtores, e, inclusive, a forma como é servido, foi adotado pelo mercado com o nome de café especial. O termo café especial surgiu em meados da década de 80 com a fundação da SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF AMERICA (SCAA, 2019), atualmente SCA (SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION), por um grupo de pessoas ligadas à indústria do café dos Estados Unidos preocupadas em elevar os padrões do café em todo mundo por meio de instrumentos de referência confiáveis. A BRAZIL SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION (BSCA, 2019) traz uma definição abrangente dele:

Cafés Especiais são grãos isentos de impurezas e defeitos que possuem atributos sensoriais diferenciados. Estes atributos, que incluem bebida limpa e doce, corpo e acidez equilibrados, qualificam sua bebida acima dos 80 pontos na análise sensorial. Além da qualidade intrínseca, os cafés especiais devem ter rastreabilidade certificada e respeitar critérios de sustentabilidade ambiental, econômica e social em todas as etapas de produção.

Parte dessa qualidade explorada, que pode ser constatada na definição anterior, envolve a questão da sustentabilidade, hoje mais difundida no Brasil. A melhoria da qualidade dos grãos é devida, em partes, a popularização dos concursos de qualidade (JUNIOR; SILVA, 2017b). Esses concursos adotam as normas estabelecidas pelo Comitê de Normas Técnicas da SCA (TSC – Technical Standards Committee), cuja avaliação sensorial é feita por uma escala decimal que vai de zero a 100 pontos, em que 10 atributos são verificados (fragrância/aroma, uniformidade, ausência de defeitos, doçura, sabor, acidez, corpo, finalização, equilíbrio e nota geral), variando individualmente de 0 a 10 pontos (ANEXO II, exemplo de laudo técnico de um café da Região do Cerrado Mineiro contendo a avaliação sensorial). Os atributos de sabor específicos são pontuações positivas de qualidade, refletindo um julgamento feito pelo provador; defeitos são pontuações negativas que denotam sensações desagradáveis de sabor; a nota geral é baseada na experiência de sabor do provador, refletindo a sua avaliação pessoal (SCAA, 2019).

Os profissionais de degustação e classificação de cafés aptos a realizar esse julgamento são reconhecidos no mercado como “Q GRADERS”, cuja certificação mundial está ligada ao CQI (COFFEE QUALITY INSTITUTE), entidade responsável pelos treinamentos e exames práticos que permitem o desenvolvimento de competências para a análise sensorial. O exame é composto por 22 ações sobre assuntos relacionados

com o café, como a classificação, a identificação de torra, as habilidades sensoriais e a triangulação sensorial (BSCA, 2019). No Brasil, a BSCA e a Universidade Federal de Lavras (UFLA) são credenciadas para emitir esse certificado. A Figura 3 traz um gráfico de pirâmide que registra a proporção do café produzido na região do Cerrado Mineiro correspondente à sua qualidade, expressa em pontos, pelo método da SCAA (escala de 0 a 100).

Figura 3 – Proporção do café produzido na região do Cerrado Mineiro correspondente à sua qualidade, expressa em pontos, pelo método da SCAA (escala de 0 a 100 pontos)

Fonte: Federação dos Cafeicultores do Cerrado (2019)

A importância dos concursos de qualidade para o avanço da cultura e das práticas do café especial é evidenciada pelos relatos dos envolvidos:

“A gente sempre produziu um café que o pessoal gostava, exportador via que a gente era (...) bom e tal. A partir de 2012 a gente começou a inscrever nesses concursos de café especial, começamos a ser finalistas e a querer mesmo destinar os melhores lotes para concursos de qualidade, aí depois disso que em 2016, meu pai comprou um torrador pequeno, aí a gente começou a torrar (...), a gente começou a vender café torrado moído (...).” (Cafeicultor 5)

“... nós temos um concurso de qualidade de café, é um concurso estadual, ele tem 16 anos que é feito. Esse processo de melhoria do café mineiro começou antes, mas simbolicamente esse concurso coroa tudo isso, (...) nós devolvemos resultado ao produtor, a sua amostra não foi classificada ou não ganhou porque você teve um problema de secagem, ou tinha broca ou tinha outra particularidade nesse café que não levou, nós devolvemos isso ao produtor e o produtor rural recebe essa amostra de volta para fazer a sua correção. Então essa amostra recebe uma assistência técnica para melhorar para o próximo ano. Esse é um programa de melhoria de qualidade que visa tanto o mercado interno quanto externo.” (Gestor EMATER MG)

O Concurso de qualidade é um incentivo, que se converte em uma premiação em dinheiro, e ainda possibilita, em virtude da exposição proporcionada, uma compra direta do produtor (NEVES; SAES; REZENDE, 2003). O Prêmio Ernesto Illy de Qualidade Sustentável do Café para Espresso, outrora “Prêmio Brasil de Qualidade do café para Espresso”, um dos mais tradicionais do país e já em sua 29ª edição, fez a fama do Cerrado Mineiro nas suas primeiras 12 edições, uma vez que ela foi a região que teve o maior número de ganhadores registrados, tendo premiado 71 cafeicultores num total de 110 (NEVES; SAES; REZENDE, 2003). O relato do gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado traz à tona esse episódio:

“(...) todo esse movimento começou a despertar interesse do mercado, aí a Illy Café, uma das maiores torrefadoras italianas, veio para o Brasil, descobriu o Cerrado, começou a comprar café aqui, gostou muito da qualidade, criou um prêmio, o prêmio Illy para Espresso, e esse prêmio, nas 10 primeiras edições foi o café do Cerrado que ganhou, então o primeiro salto de posicionamento que o Cerrado teve em qualidade foi a Illy a principal responsável por proporcionar, isso porque a Illy até hoje é referência global em qualidade, e o Cerrado liderar os 10 primeiros prêmios deles, isso colocou o Cerrado no mercado. Chancelou.” (Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado)

Outro concurso de qualidade que goza de boa reputação é o *Cup of Excellence*, já em sua 20ª edição, cujo último vencedor foi um cafeicultor da Alta Mogiana, que teve a primeira parte do lote arrematado por R\$ 33.706,53* (US\$ 60,1 por libra-peso) por saca no leilão do concurso, pagos pelas empresas Muruyame Coffee Co. (Japão), Goodboybob (EUA) e Harrolds (Inglaterra). A segunda parte do lote foi arrematada pela empresa japonesa Takamura Coffee Roasters por R\$ 28.490,71. Ao todo, o campeão do concurso foi arrematado por um total de R\$ 186.600,00 (KAWASAKI, 2019). Seu café foi classificado com 92,23 pontos pelo júri especializado (ANEXO III) e a qualidade do seu produto recebeu um reconhecimento extraordinário de um respeitado jurado internacional, Silvio Leite**, “Não havia como ter uma expectativa maior sobre a produção de um lote. Avaliei com 100 pontos,... é um supercampeão (...) Esse café, especificamente, foi algo tão multidimensional que, cada vez que nós o provávamos, ele revelava novos sabores, além de limpeza, doçura, raridade e complexidade. Na minha vida, pontuei apenas três cafés com 100 pontos e esse foi um deles” (KAWASAKI, 2019). Ao contrário do que acontece comumente no mercado de café tradicional, quem

* Dólar a R\$ 4,2398, conforme fechamento de 26/11/2019.

** Silvio Leite – sócio fundador das empresas AgriCoffee e AgriCafê, é “cupper” certificado pela Specialty Coffee Association of America (SCAA) e participa como juiz em diversas competições de qualidade de café, tanto no Brasil como no exterior. É presidente do júri internacional do concurso de qualidade do Cup of Excellence, um dos mais prestigiados do setor, que premia anualmente os melhores cafés de cada país.

recebe o prêmio de preço integral pela alta qualidade do café premiado é o produtor e não o exportador (NEVES; SAES; REZENDE, 2003).

“A título de comparação, os desempenhos alcançados no leilão dos vencedores do *CoE -Brazil 2019* são substancialmente superiores aos preços praticados na Bolsa de Nova York, principal referência para comércio de café no mundo. O lance pago pelo campeão (US\$ 60,1 por libra-peso), por exemplo, é 5.143% superior ao valor de US\$ 1,1685 por libra-peso do vencimento março/20 do contrato “C” (fechamento de 26 de novembro) (ANEXO IV – Contract C Coffee), o mais negociado na plataforma nova-iorquina. Já o preço médio do leilão, que ficou em US\$ 11,8 por libra-peso, é 1.010% maior que a referência da bolsa norte-americana” (KAWASAKI, 2019).

O campeão da edição 2019 do *Cup of Excellence* foi um dos entrevistados para a pesquisa e contribuiu com o seguinte relato a respeito da premiação:

“Inverteu um pouco a mão do negócio, o Cerrado antigamente com essas questões de fermentação (...) era um café que modificava a questão sensorial (...). Nesses processos fermentativos muitas vezes, eles ficavam na “tábua da beirada”: muita gente gostava muito e muita gente odiava. O Cerrado Mineiro é um grande precursor desse processo de fermentação. Então isso, há três anos atrás, quatro anos praticamente, era a menina dos olhos dos compradores de fora. O pessoal gostava demais desses perfis. Só que vai acontecendo o seguinte, (...) não é um café que você consegue tomar ele todo dia e toda hora. Então, nas cafeterias lá fora, e nos contatos que a gente tem com os gringos, o café estava se tornando enjoativo e afastando clientela. Por isso que mudou um pouco esse cenário (...) você pode ver que tem regiões novas entrando, que são produtores que realmente estão produzindo os cafés tradicionais, sem a interferência aguda da fermentação.” (Vencedor do *Cup of Excellence* de 2019)

A publicação de Schipani (2017) chama a atenção para o número crescente de cafeterias no Brasil, impulsionado pela demanda por cafés de melhor qualidade e mais caros, com melhoria dos aspectos ambientais das lavouras e das condições de trabalho. Contrariando a visão que muitos estrangeiros têm do país, de predomínio latifundiário, a maioria dos cafeicultores possui pequenas propriedades.

O mercado brasileiro de café industrializado se encontra cada vez mais concentrado, sendo mais de 50% das vendas do setor realizada por três empresas: 3 Corações, Jacob Douwe Egberts (JDE) e Melitta (JUNIOR; SILVA, 2017b). Isso aumenta o desafio para os pequenos e médios cafeicultores que vendem café tradicional. Nesse sentido, o café especial se mostra como uma alternativa, bem como uma oportunidade para que esses pequenos e médios cafeicultores possam competir em um nicho que valoriza a diferenciação, diretamente relacionado ao seu envolvimento na busca pela melhora da qualidade.

A despeito de todo o esforço empreendido pelas instituições de apoio, pelos entusiastas (*coffee hunters**, *coffee lovers***), pelas associações, pela indústria do café e pelos próprios cafeicultores em educar a cadeia cafeeira a respeito da diferença de qualidade atribuída aos cafés especiais, a sua adoção pelas duas pontas do mercado, tanto produtor como consumidor, ainda enfrenta resistência.

A percepção do conhecimento de cafés especiais por parte dos consumidores não é uniforme entre os cafeicultores, sobretudo aqueles que exploram marcas próprias no mercado de varejo, em busca de um relacionamento direto com o consumidor final. Abaixo temos dois relatos distintos de cafeicultores a esse respeito, influenciados, sobretudo, pelo tempo que suas respectivas marcas se encontram disponíveis no mercado; o primeiro lançou a sua marca própria em 2019, o segundo explora a sua marca própria há mais de 5 anos.

“A gente precisava doutrinar mais consumidores de café especial, porque está tendo muita marca e muitas pessoas. Até todo mundo entender que é uma bebida de qualidade. Ainda é uma minoria que está consumindo o café especial.” (Cafeicultor 4)

“O conhecimento do consumidor aumentou uma coisa absurda, aumentou muito mesmo, eu não vou falar 10 anos atrás porque é muito tempo, há 5 anos atrás se você falasse para o consumidor que nosso café é especial, ele ia falar que acha o café uma bebida especial, mas ele não sabia que a gente estava falando de outro segmento de café. Hoje não, hoje a pessoa chega e fala assim, “você trabalha com café especial?”, vamos conversar aqui, “qual a característica do seu café?” De cara ele já pergunta, evoluiu muito o conhecimento do consumidor em relação ao segmento de cafés especiais, aumentou uma coisa absurda, chega a ser comovente (...). Antigamente o pessoal falava, “nossa o seu café é uma delícia, mas é ralo né?”, hoje em dia não existe mais isso (...).” (Cafeicultor 3)

Como o escopo de trabalho deste projeto se circunscreve ao universo dos cafés especiais, o critério de seleção dos cafeicultores entrevistados por parte do pesquisador só envolveu produtores que já exploravam os cafés especiais em suas lavouras. A única demanda para a seleção dos cafeicultores feita aos gestores das associações que administram as Indicações Geográficas foi que a composição dos entrevistados fosse heterogênea, de forma a sustentar nos relatos uma gama mais variada de percepções, tipo; um cafeicultor exportador (que praticasse, ou não, o *Direct Trade*), um cafeicultor

* *coffee hunter* – “é um profissional que procura cafés de alta qualidade. Cafés que sejam absolutamente exóticos e muito especiais. Acaba envolvendo aspectos de geografia, física, bioquímica, que vai desde o processo de secagem até o momento da torra do café. Não tem um curso formal, é muito mais o acúmulo de experiência que alguns profissionais acabaram construindo ao longo de sua vida.” (Ensei Neto, consultor em Gestão Sensorial de Bebidas & Alimentos, www.coffeetraveler.net) (NETO, 2011)

** *coffee lover* – é um amante do café, um entusiasta, interessado não apenas no grão, mas no estilo de vida associado a bebida, envolvido com o ritual da sua preparação, calmo e consciente, e os aromas e sabores exclusivos extraídos de cada xícara. Normalmente pertencem a uma comunidade social constituída por baristas, torrefadores, agricultores, proprietários de cafeterias e etc., sendo seu feed de notícias repleto de fotos de tudo o que é café. (Elaborado pelo autor)

que tivesse marca própria, um cafeicultor que começou a produzir café especial recentemente, um cafeicultor mais dependente da cooperativa, etc.

Ainda que os cafeicultores entrevistados já estivessem explorando o mercado de cafés especiais, conforme esclarecimento feito no parágrafo anterior, eles admitem que a maioria dos produtores desconheça, até o momento presente, a qualidade dos cafés que eles próprios produzem. Mesmo aqueles que involuntariamente já atingiram um patamar mais elevado de qualidade, ainda permanecem atrelados ao *modus operandi* do produto *commoditizado*, sujeitos a subserviência dos agentes situados a jusante da cadeia produtiva. Os três relatos seguintes esclarecem essa questão:

“... para você ter noção, eu sei todos os cafés que entram na cooperativa, a classificação sensorial e física dele, a partir disso eu tenho mais ou menos um norte, “esse café vale x reais a mais que o mercado paga”, só que aqui, infelizmente, na minha região mesmo, os produtores não estão bem assim, eles só chegam lá pro cara da cooperativa que vende o café e fala assim, “vende meu café por tanto”, ele nem quer saber se o café dele é bom, ele quer x reais, chegou nesse preço está bom. Ai o que acontece, por exemplo, ele tem um lote de 300 sacas que o café dele é muito bom,(...) ai tem outro produtor que tem um café meia boca, ele fala assim, “vende isso aqui para mim, por tantos reais”, esse produtor que tinha um café melhor, a cooperativa vai fazer um “ligão”, vai mandar para um comprador,(...) o café de um produtor que era inferior, ele vai pegar um preço melhor, enquanto que o cara que tinha um café melhor vai pegar um preço mais baixo. Quer dizer o produtor melhor está pagando por um cara *pior* (...).Essa é uma coisa que aos poucos tem que ir acabando sabe, acho que a pessoa tem que saber o que é o seu café (...).” (Cafeicultor 5)

“A primeira coisa que você precisa no mercado de cafés especiais é que o fazendeiro saiba que ele produz cafés especiais, porque você tem..., muita gente produz café como se estivesse produzindo milho ou soja. “Eu estou produzindo café, e depois vou vender isso como se fosse uma *commodity*”. Só que, dentro desse mundo, naturalmente, sem você não fizer nada de especial, vai ter qualidade diferente dentro da sua lavoura. Se você identifica as qualidades diferentes de bebida dentro da sua lavoura você consegue comercializar melhor esse café. Então, o primeiro passo é identificar. Só que quando você identifica você sabe o valor (...), mas também tem a questão de se você tem um produto diferenciado, a colocação dele é completamente diferente no mercado, entendeu?” (Exportador Independente Alta Mogiana)

“2016 a gente comprou um café de um produtor, estava o produtor e o caseiro dele, que toma conta do terreiro. A gente olhou o café dele, o café estava meio feinho de aspecto, tinha um cheiro, uma doçura... “O *fulano* pôs um café grosso no terreiro, choveu, molhou...”. Calma, o café está com um cheiro adocicado aqui que acho ele vai pontuar muito bem. “Não é possível, o tanto de chuva que esse café tomou”. Provamos o café e assustamos, um café de 88 pontos. Imagina se esse produtor tivesse o cuidado, a malícia do que ele tem na mão...” (Gerente Comercial COCAPIL)

Um ponto evidente revelado no discurso das instituições de apoio, associações e parceiros dos cafeicultores foi à influência da nova geração na gestão dos negócios da família. O próprio cargo dos cafeicultores entrevistados atesta essa observação: não houve um cafeicultor entrevistado que fosse o fundador original ou representante da geração anterior. A geração mais nova de produtores, constituída pelos herdeiros naturais, está mais disposta a enfrentar os desafios associados à produção do café especial. Essa percepção, inclusive, encontra suporte em Kraus, Schmid e Gast (2017) e Arnold et al. (2019), para quem a geração mais jovem possui uma maior consciência das

possíveis oportunidades de negócio, inclusive no que diz respeito à cooperação com concorrentes. A propensão dos cafeicultores em se envolver com a produção de cafés especiais não depende apenas de fatores organizacionais, mas certamente também das características pessoais, atitudes e orientações dos responsáveis pelas decisões estratégicas (GERAUDEL; SALVETAT, 2014). Nesse “cabo de guerra” estratégico envolvendo a adoção do café especial, de um lado, e a insistência na manutenção das práticas associadas ao café *commodity*, do outro lado, a nova geração vem se mostrando de fundamental importância para fazer a primeira opção avançar, muito embora os primórdios da busca pela excelência já se encontrassem latentes no gene da família inovadora. Os cinco trechos de entrevistas relacionados abaixo exploram a importância atribuída a essa nova geração de cafeicultores:

“Com essa questão do jovem rural, o que está acontecendo? Tem tido uma migração muito grande, um esvaziamento do campo em todas as atividades agrícolas, a população rural tem diminuído, assim como também aconteceu em outros países. Especificamente aqui em Minas Gerais, tenho verificado que o que atrai o jovem no campo, primeiro lugar é a oportunidade de crescimento, se você tem uma atividade que não remunera bem, que não traz oportunidade de crescimento, o jovem vai buscar isso na cidade, apesar de todas as dificuldades e desvantagens que a cidade oferece em relação ao campo, segurança, custo de vida muito alto, o próprio estresse do dia-a-dia das grandes cidades. Nesse aspecto o campo é muito mais vantajoso, mais ele perde na questão de renda, na questão tecnológica, de acesso à tecnologia, de acesso ao crescimento. No café, nós temos tido um movimento muito parecido com o movimento que aconteceu nas cervejarias e no vinho, que é uma gourmetização, que é uma possibilidade de você agregar outros serviços e outros valores nessa cultura, que permitem se ter uma remuneração melhor. Por exemplo, esse café de excepcional qualidade, produzido com sustentabilidade, existe hoje uma compra, um *direct trade*, feita pelo trade que vem aqui visita a fazenda e conhece o produtor. Outro fato: tem muitos produtores que tem procurado fazer marca própria, verticalizar a sua produção, que tem agregado mais renda. Com isso, o que está acontecendo? Se torna atrativo nas lavouras de café com que o filho venha a suceder, porque ele acaba encontrando um desemprego gigantesco nessa cidade, com a oportunidade de ter uma renda boa na cafeicultura, utilizar de práticas inovadoras, por exemplo, esse processo de certificação, que muitas vezes para uma geração mais antiga é mais difícil, já para o mais novo é muito fácil, ele se conecta muito bem a isso, e pode evoluir e modernizar a sua propriedade. Então, estamos vendo um resgate do jovem rural migrando para as regiões cafeeiras, em que pese estarmos enfrentando uma crise muito grande no café, o que atrapalha um pouco isso. (...) em algumas regiões do Estado, que tem um fluxo muito grande de compradores internacionais direto na propriedade, os jovens estão aprendendo inclusive fazendo curso de inglês para recebê-los em suas propriedades, uma coisa até então impensável no meio rural. Então, essa vinda do profissional ao campo, do jovem se profissionalizando para assumir a propriedade do pai, tem sido um dos focos do trabalho, e nós temos atuado muito fazendo essa intermediação, que não é fácil, entre o filho e o pai, isso está acontecendo de maneira muito tranquila, e com volume significativo, em todas as regiões cafeeiras. Então esse trabalho de resgate do jovem rural, de permanência no campo, ele está intimamente relacionado ao uso de tecnologia e a remuneração.” (Gestor EMATER MG)

“a forma de pensar dessa nova geração é um pouco diferente... e essa nova geração tem esse pensamento mais no coletivo do que no individual. Essas pessoas que participam dessas ações conjuntas... quem realmente está ali é o filho do produtor que está assumindo agora e focando nos cafés especiais (...) Os filhos dos produtores estão começando a trazer mais tecnologia e mais inovações para a cafeicultura da região. Então se você for pegar quem está fazendo esse trabalho são os filhos dos produtores.” (...) “não só o uso da tecnologia mas também para a questão da qualidade, usar a tecnologia para conseguir chegar na qualidade.” (Gestor AMSC)

“Eu vejo que os melhores resultados, na média, tem sido quando tem uma sucessão bem feita. O filho, jovem, assumindo e aí tem tido um salto. (...) são pessoas que dominam melhor a informação, estão mais

abertas a elas, eu vejo que tem um ganho. Mas isso vem, muito das vezes, já de uma família de muita tradição, que já fazia um bom trabalho. Mas quando o jovem assume, especialmente aquele jovem que passou por uma formação, que tem mais a informação, eles são preparados para isso. É uma coisa normal, eles tem tido um salto. Quando o jovem assume, toma a frente, tem um ganho. Sair do café *commodity* para ter ganhos.” (Técnico EPAMIG)

“Então eu acredito que quando essa geração desaparecer, obviamente, tem muita gente que vai continuar de olho fechado fazendo igual ao pai faz, mas está mudando muito. (...) As trocas de experiências dessa galera jovem é muito grande, isso vai aperfeiçoar cada vez mais, aperfeiçoando cada vez mais a gente vai ter qualidade cada vez maior, tendo qualidade cada vez maior, não precisa ser uma coisa predatória a questão de compra de café, porque hoje você tem bastante qualidade, dá pra você trabalhar junto.” (Exportador Independente Alta Mogiana)

“Acho que uma boa parte das pessoas que você entrevistou, das pessoas mais jovens, eu tive também um embate com o meu pai, porque ele vinha de um modo de produção e modo de comercialização que há mais de 50 anos da vida dele é do mesmo jeito.” (Fazenda Olhos D’Água)

Outro fator que desempenha um papel relevante como indutor dessa mudança, e que serve inclusive como motor para que o cafeicultor passe a enxergar a produção de café especial como alternativa competitiva viável, é o preço negociado na Bolsa de Mercadorias de Nova Iorque (NYSE - New York Stock Exchange). O capítulo introdutório já fazia referência à sensibilidade dos produtores à variação de preço internacional, que em determinado momento, início dos anos 2000, acabou colocando a cafeicultura em uma profunda crise (SINGULANO, 2015). Embora os níveis de preço atuais não reflitam exatamente a realidade enfrentada no período mais crítico, eles ao menos nos permitem perceber que o momento presente deixa os cafeicultores bastante vulneráveis (Figura 4). Essa vulnerabilidade específica funciona como um impulso real, “um choque de realidade”, que força o produtor a considerar alternativas viáveis para “permanecer no jogo”, entre as quais a produção de cafés especiais.

Figura 4 - Cotação do Contrato C Café da Bolsa de Mercadorias de Nova Iorque (NYSE), de 1980 a 2022 em ¢/lb

Fonte: Elaborado pelo autor

Os três trechos de relatos dos entrevistados relacionados abaixo reforçam a questão da vulnerabilidade:

“Pelo preço que o mercado está pagando hoje o mercado começou a reagir (...) e a partir da dificuldade que a pessoa começa, às vezes dependendo se o preço do café estivesse bom eu nem estava pensando em torrar café também, mas como o preço às vezes não ajuda, a gente tem que procurar outros meios de agregar valor, então é dentro da crise que a gente vai encontrar soluções. Como hoje nós estamos

passando por numa crise cafeeira, dependendo vai ter muita gente que vai estar partindo para isso, torrar seu próprio café e estar vendendo.” (Cafeicultor 5)

“A gente ainda não teve nenhum retorno. Mas o que aconteceu foi que a gente sempre vendeu commodities na COCAPEC e em alguns armazéns aqui de Franca. O café estava com um preço muito bom, estava ali acima dos R\$ 600,00, R\$ 550,00, R\$ 700,00, nós chegamos a vender. Então ninguém se preocupa muito em buscar outras alternativas, porque o preço já está bom, paga, cobre as despesas e sobra ainda um tanto bom para fazer vários outros investimentos. (...) Mas de uns dois anos para cá, o café vem caindo de preço. E isso vem preocupando, preocupando muito, porque às vezes, não consegue cobrir as despesas. Um café que a gente recebe R\$ 300,00 e pouco a saca, não consegue cobrir as despesas, aí tem que pegar empréstimo, financiamento no banco. Que é complicado! Então, começou esse burburinho de café especial e a gente falou o que é isso? Vamos ver o que é isso?” (Cafeicultor 4)

“Hoje o custo do café para o produtor está muito próximo do preço. É lógico que o produtor para dar conta de se manter, de comer, e poder ter seu carro, estudar seus filhos, realmente tem que jogar um pouco para o ano da frente, ir jogando, tem que trocar o adubo dele, infelizmente é assim, o produtor hoje ele é muito endividado. Ao mesmo tempo, ele é muito endividado porque ele tem o crédito, isso ajudou a ele estar passando por esse momento de dificuldade, porque quando o crédito vem tão fácil assim, teve muito produtor também às vezes que deixou de cuidar e foi comprar um caminhonete. O café quando bateu R\$ 500,00 em 2010, 2011, (...) foi uma loucura, aí ele manteve o preço assim até final de 2012, pra começo de 2013, e veio pra R\$ 220,00 a saca, (...) então qualquer contratempo que ele tem, compromete a produção, compromete o pequeno lucro que ele poderia ter, e a gente vê depois com os preços desse jeito, a gente até faz um pouco mais de esforço para fazer o café especial, para vender melhor, pra sobressair.” (Gerente Comercial COCAPIL)

Ainda que o café especial sustente a possibilidade de se praticar um sobrepreço, em decorrência do seu valor agregado que já goza de um reconhecimento mercadológico, mesmo que o produtor se esforce para extrair o máximo de café especial da sua propriedade, ele nunca chegará a 100% mediante o uso da tecnologia e do conhecimento disponíveis nos dias de hoje. Essa constatação é importante porque por mais vantajoso que seja esse cultivo, e o discurso mercadológico caminha nessa direção, até mesmo o cafeicultor mais ousado, buscando maximizar seus ganhos, ainda terá que conviver com a dinâmica e as práticas do mercado de café tradicional. As quatro passagens abaixo denotam essa limitação mercadológica:

“Uma fazenda não consegue ter 100% de café especial, então ela tem que vender *commodity*, também, mas ela foca em cada vez ter menos *commodity* e cada vez ter mais café especial. Nunca vai conseguir ser 100%, mas ela consegue ir muito longe nessa escala.” (Exportador Alta Mogiana)

“A propriedade é dividida em talhões, variedades, idade, e a partir disso eu separo um talhão, faço todo o processo de secagem e não misturo, já o café de uma lavoura velha, eu não faço um trato cultural, que vai acabar sendo erradicado, (...) às vezes dá um café mais miúdo, às vezes um café mais defeituoso, você vai separando, de onde vem um talhão de café melhor, (...) eu sei que vai ter gente que vai pagar bem por ele. Ai eu vou segmentando desse jeito, peço para rebeneficiar esse café, eu já guardo um pouco para mim, para eu vender. Ai eu vou fazendo isso.” (Cafeicultor 5)

“Para o ano que vem estamos pretendendo fazer diferente, estamos implantando um programa de rastreabilidade, (...) precisamos saber o que vem de onde e até mesmo de cada lavoura com mais possibilidade de pontuar melhor, porque nenhum café consegue colher 100% de grãos especiais.” (Cafeicultor 4)

“Quando você fala em qualidade, geralmente você tem que separar o grão cereja do verde, do maduro, então na colheita manual você faz a coleta seletiva, você tira só a cereja, que são os melhores grãos, pra produzir um café especial.” (Cafeicultor 6)

Um ponto interessante que foi levantado pelo profissional do EPAMIG diz respeito às cultivares do café, que são menos produtivas para o café especial em comparação às cultivares do café *commodity*, ainda que o prêmio de qualidade ofereça a possibilidade de recompensa por essa escolha. Diante disso, mas não só por isso, é compreensível que as práticas associadas ao café especial envolvam maior imprevisibilidade de retorno e um tempo de maturação mais longo, refletindo diretamente no risco, já que os resultados da escolha só serão conhecidos após o término da primeira safra, trinta meses depois do seu plantio, quando a planta começar a dar os primeiros frutos. No entanto, é importante se levar em conta que a qualidade do café colhido não depende exclusivamente da cultivar adotada, cuja escolha é determinada pelas condições de altitude, regime pluviométrico, solo, relevo, espaçamento entre plantas, entre outros parâmetros. O plantio, manejo, colheita, pós-colheita, processo de secagem, beneficiamento e etc. também impactam na qualidade do produto final. Em outras palavras, a cultivar, por si só, não garante a qualidade do café. De qualquer forma, em qualquer nível que se faça a intervenção na propriedade, abandonar antigas práticas e crenças não é tão fácil quanto parece, uma vez que a mentalidade predominante ainda se encontra ancorada à lógica da produção em quantidade (SAES; JAYO, 1997). Além das mudanças envolvendo a parte produtiva, o café especial demanda outra postura do cafeicultor quando se trata da sua comercialização (“porteira para fora”), bem como novos conhecimentos e habilidades.

“...nos últimos anos, houve uma mudança muito grande, cada dia mais produtores preocupados em melhorar a qualidade. Eu vejo que cada dia cresce mais, e nós somos demandados (...) de ter materiais diferenciados para a qualidade. Então o produtor quer isso. Hoje eu vejo que produtor planta uma cultivar que produz até menos, mas que sabe que vai lhe render um diferencial em termos de qualidade melhor, exemplo do Bourbon, outras cultivares, o Catiguá MG2. O produtor, às vezes, abre mão de uma certa produtividade, de um patamar de produtividade que outras cultivares poderiam alcançar, por causa da qualidade, desse diferencial de ter um café diferenciado, (...) ele planta esse material.” (Técnico EPAMIG)

De forma geral, as inovações exploradas no café tradicional são uma extensão dos produtos e serviços existentes, baseiam-se no conhecimento existente e são desenvolvidas para clientes existentes. Já as inovações exploradas no café especial resultam em novos produtos e serviços que são desenvolvidos para clientes em mercados emergentes, aproveitando novos conhecimentos e habilidades. Por envolver abordagens inovadoras distintas que requerem diferentes tipos de competências e conhecimentos (MARCH, 1991), essas duas estratégias mobilizam grupos de interesses que possuem crenças marcadamente discordantes em relação aos meios e fins

organizacionais; enquanto representam uma ameaça para algumas unidades organizacionais, se apresentam como oportunidade para outras (FRANKWICK et al., 1994). Cada uma dessas estratégias tenta mover a empresa em direção ao que considera a posição desejada de sobrevivência a longo prazo, sujeita a restrições impostas pelos objetivos de posicionamento da sua contraparte (FRANKWICK et al., 1994). Do ponto de vista teórico e empírico, essa combinação das estratégias mercadológicas do café tradicional e do café especial revela novos discernimentos sobre um campo de pesquisa pouco explorado. Embora essas estratégias sejam tratadas de forma quase excludentes, elas convivem dentro do indivíduo (cafeicultor), dentro da empresa, dentro das cooperativas e dentro das associações, exercendo pressão dentro de cada uma dessas unidades de análise, e inclusive entre elas mesmas. Ao mesmo tempo em que essas estratégias competem entre si por primazia, elas precisam encontrar um ponto de equilíbrio, uma maneira de coexistir, a fim de se extrair o melhor arranjo possível dessa combinação. O alcance da vantagem competitiva depende do sucesso dessa composição. Sendo assim, é possível afirmar que essas estratégias coojetem no nível intraorganizacional. Além disso, como as empresas se encontram arranjadas em associações e cooperativas, todas em âmbito local e algumas em âmbito nacional, as particularidades desse convívio se desdobram para os níveis interorganizacional e inter-redes.

O Quadro 15 traz o resumo dos resultados encontrados para o primeiro objetivo específico “apresentar o mercado de cafés especiais”.

Quadro 15 - Resumo dos resultados encontrados para o primeiro objetivo específico: apresentar o mercado de cafés especiais

O MERCADO DE CAFÉS ESPECIAIS	
Tópicos Abordados	Resultados Encontrados
Concursos de Qualidade	Concursos de qualidade são de suma importância para o avanço da cultura e das práticas do café especial
Nível de maturidade do mercado de cafés especiais por parte do consumidor (percepção do produtor)	Percepção de maturidade varia conforme o tempo em que o produtor explora o mercado de cafés especiais: quem já explora há mais tempo enxerga uma evolução no conhecimento do consumidor; quem começou mais recentemente se depara com a sua pequenez
Nível de maturidade do mercado de cafés especiais por parte do produtor	A maioria dos produtores desconhece, até o momento presente, a qualidade dos cafés que eles próprios produzem, sujeitando-se a subserviência dos agentes situados a jusante da cadeia produtiva
Influência da nova geração na gestão dos negócios da família	No “cabo de guerra” estratégico envolvendo a adoção do café especial, de um lado, e a insistência na manutenção das práticas associadas ao café <i>commodity</i> , do outro lado, a nova geração vem se mostrando de fundamental importância para fazer a primeira opção avançar
Preço do café no mercado internacional	Preços atuais em patamar historicamente baixos; essa vulnerabilidade específica funciona como um impulso real, “um choque de realidade”, que força o produtor a considerar alternativas viáveis para “permanecer no jogo”, entre as quais a produção de cafés especiais
Abordagens inovadoras distintas entre os cafés especiais e cafés tradicionais	As inovações no café tradicional são uma extensão dos produtos e serviços existentes, baseiam-se no conhecimento existente e são desenvolvidas para clientes existentes. Já as inovações no café especial resultam em novos produtos e serviços que são desenvolvidos para clientes em mercados emergentes, aproveitando novos conhecimentos e habilidades
Coopetição intraorganizacional estratégica entre café especial e café tradicional	Ambas as estratégias competem entre si por primazia, mas precisam encontrar um ponto de equilíbrio, uma maneira de coexistir, a fim de se extrair o melhor arranjo possível dessa combinação. O alcance da vantagem competitiva depende do sucesso dessa composição

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2. A DINÂMICA DA COOPETIÇÃO ENTRE OS CAFEICULTORES EM TODOS OS NÍVEIS DE INTERAÇÃO

4.2.1. Cooperação

As entrevistas com os produtores de cafés especiais trouxeram algumas práticas adotadas por eles que evidenciam a cooperação. Os trechos das entrevistas abaixo agrupam práticas específicas relacionadas à comercialização dos cafés, envolvendo a indicação do produto de um concorrente durante um processo de venda, ou, contrariamente, um cafeicultor se valendo da reputação preciosa de outro, como referência para atrair o interesse do comprador. A interação, nesse caso, se dá dentro da esfera de cafeicultores associados da mesma Indicação Geográfica. A proximidade desempenha um papel importante devido à natureza pessoal e informal dos vínculos que

esses cafeicultores mantêm com o seu ambiente social (COURRENT; GUNDOLF, 2009). O relacionamento parece ser construído na base da confiança, numa percepção de que a outra parte se dedica a fortalecer não apenas a sua própria posição, mas o relacionamento no mercado (MORRIS; KOCÁK; ÖZER, 2007), que se traduz efetivamente, na relação, no convívio estabelecido com a própria região.

“O mundo do café é muito integrado, eu tenho um torrador que tem uma marca, ele divulga a gente para outros lugares, eu divulgo a marca dele para outros cafeicultores, é uma interação muito legal e muito sadia. A gente não tem atrito entre os cafeicultores em questão de qualidade. O *Cafeicultor 2*, a gente sabe que ele está com um café muito diferenciado, muito bom, a gente usa ele como referência para introdução em outros lugares, a gente fala o nosso café é vizinho do *Cafeicultor 2*, muito pontuado, a gente está seguindo o padrão deles, então assim, um atrai o outro, um engrandece o outro.” (Cafeicultor 3)

Outra prática encontrada foi na divisão de custos para a montagem de um stand em feira, nesse caso com um cafeicultor de outra região geográfica, e a troca de informações a respeito de um fornecedor específico de um insumo que havia chamado à atenção de uma concorrente.

“...eu vou participar do festival do café em São Paulo, fiz a inscrição essa semana. Falei com um amiga antes, ela tem uma marca “vocês vão participar?” Achei caro, disse ela, não compensa. Realmente não compensa, mas como estamos começando agora, eu preciso aparecer, eu nem posso por isso no custo, é tudo por nossa conta. (...). Eu já estava disposta a ir, mesmo que sozinha, disse a ela “se você quiser ir comigo a gente pode ir no mesmo stand, a gente vai junta, o café é bem parecido, o nosso café tem quase as mesmas propriedades, as mesmas notas sensoriais, a gente vai e a gente trabalha lá.” (Cafeicultor 4)

“Aonde você fez esse copinho? Não tem aquela coisa de esconder, sabe. Aqueles copinhos que eu mandei fazer para servir, uma outra amiga que eu fiz de outra marca, me mandou mensagem: “Aonde você fez esses copinhos? Estou procurando e não acho, estou servindo naqueles de plástico.” Falei: “não, em tal lugar, paguei tanto, tal, tal, tal.” (Cafeicultor 4)

O consumidor exigente de café também age nesse contexto, servindo como promotor de aproximação entre cafeicultores que aos olhos do mercado não passam de meros concorrentes. O esforço individual daqueles que visam o alcance da diferenciação amplia a oferta disponível de cafés especiais no mercado, sobretudo em negócios e empreendimentos mais amadurecidos, cuja proposta vai ao encontro dos consumidores dispostos a explorar a experiência e as nuances de cada origem específica, bem como a própria história do produtor e sua propriedade, além das variedades raras e dos microlotes. Incapazes de saciar todas as necessidades desse consumidor exigente, que valoriza a alternativa de escolha e o cuidado com a seleção (GUIMARÃES; CASTRO; ANDRADE, 2016), resta aos interessados em explorar esse nicho de mercado pedir ajuda aos seus concorrentes. As duas passagens abaixo exploram esse aspecto:

“...o *direct trade*, ele precisa de volume, não dá para ficar preso também a um blend só, ele quer diversidade de blends, ter um produtor só campeão ali, não é interessante, um produtor diferenciado. Era importante para ele que ele tivesse mais, pra formar container. Ele precisa abrir o leque dele de

fornecimento de sabores de café, porque o cliente dele quer isso. Então ela se torna saudável no momento que, quando o comprador vem ele tem um grupo de produtores fornecendo produtos diferentes em volume e de altíssima qualidade. Então, hoje um comprador vai numa propriedade ele precisa de mais, só uma propriedade não fornece, não consegue atendê-lo, então o que acontece? Ele acaba indicando outra propriedade, então é um processo de competição que motiva o produtor e favorece o mercado no sentido de que você tem uma gama maior de fornecedores com blend diferentes.” (Gestor EMATER MG)

“Acontece sempre, por exemplo, eu vendo para as cafeterias o meu café, ele tem uma característica própria, da região, e do nosso café, ele é um café encorpado, doce, acidez baixa, e um corpo elevado, essa é a característica do meu café. Ai eu chego na cafeteria e ele quer um café orgânico da nossa região (ou) um café que tenha uma acidez mais alta, eu indico rapidamente um que eu sei que naquele ano está com a acidez legal. (...) então a gente está sempre fazendo isso, eu indicando alguém, ou alguém me indicando, isso faz parte desse mundo do café especial.” (Cafeicultor 3)

A relação entre os cafeicultores também se mostrou importante para permitir o acesso de integrantes menos favorecidos da associação a mercados internacionais de grande distância psíquica. Um dos membros associados da Alta Mogiana, a convite do Itamarati para uma missão internacional, estabeleceu relacionamento com compradores de cafés especiais japoneses. Posteriormente, diante da elevada demanda exigida pelo comprador, convidou para negociar diretamente com esta fonte alguns outros associados, cujo padrão de produção ele julgava confiável. Conforme citação do próprio produtor que estabeleceu a relação:

“Eu fui convidado pelo Itamarati para estar lá, exercer esse papel de café do Brasil nessa feira do Japão, com isso eu pensei... vou levar a região junto e outros produtores, daí eu abri para outros produtores, quem veio foi junto, e teve gente que não quis.” (Cafeicultor 2)

Intercalada pela intervenção de um produtor favorecido:

“Na verdade, foi um grupo selecionado, quem a gente sabe que tem qualidade, já faz um trabalho em cima de rastreabilidade e certificação, de 11 só uns 4 conseguiram.” (Cafeicultor 1)

Finalizada pelo produtor que estabeleceu a relação:

“Eu estou tentando sempre abrir, eu não consigo vender café para o mundo inteiro e eu nem quero virar uma corretora de café, eu quero que o pessoal faça que nem eu faço, venda direta com menos atravessadores e ganhar uns zeros a mais da cadeia.” (Cafeicultor 2)

À medida que a internacionalização do comércio se intensifica e a complexidade dos negócios se multiplica, a necessidade de um quadro estratégico flexível e inclusivo tem se tornado mais urgente (CHEN, 2008), favorecendo o desenvolvimento de relações horizontais. Em ambientes dinâmicos e turbulentos, PMEs são capazes de desenvolver estratégias que combinam competição e cooperação para sobreviver (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

Alinhado com os resultados da pesquisa conduzida por Colapinto et al. (2015), pertencer a uma rede possibilitou aos produtores superarem algumas das dificuldades

encontradas no processo de internacionalização, como por exemplo, a dificuldade relacionada ao porte do produtor. Produtores que sozinhos não supririam as demandas de um determinado mercado externo, por pertencerem a uma associação de empresas similares, podem estabelecer parcerias com outros associados para suprir a demanda requerida, conforme descobertas da pesquisa de Kock, Nisuls, Söderkvist (2010). Embora a concorrência entre produtores agrícolas seja geralmente minimizada ou pouco explorada, sobretudo em mercados que transacionam commodities, a diferenciação promovida pelo café especial estimula a discussão, já que os cafeicultores acabam cooperando na criação do mercado de cafés especiais e concorrendo na sua divisão (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996). Conforme os achados da pesquisa de Lazzarini (2008) envolvendo PMEs argentinas de móveis de madeira, além da gestão da cadeia de comercialização resultante de parcerias verticais, os cafeicultores também devem criar laços horizontais com concorrentes para superar sua limitada infra-estrutura de exportação, bem como do seu país de origem.

Essa relação horizontal também acontece com outros atores da cadeia de café, e, de certa forma, enfatiza o que foi abordado no parágrafo anterior. O trecho a seguir foi extraído da entrevista com um exportador, que convive com essa relação, e esclarece a postura “conflitante” de concorrente e competidor que cerca os relacionamentos estabelecidos nessa esfera, regidos pela lógica da expressão “uma mão lava a outra.”

“Eu que estou só na ponta da comercialização preciso de parceiros, que são meus concorrentes, eles também exportam, mas eu preciso deles, muitas vezes para identificar um lote, ou para rebeneficiar esse lote, ou para armazenar esse lote. (PERGUNTA: De que forma eles são seus concorrentes?) Eles fazem o mesmo trabalho, eles também exportam. Um armazém, uma pequena cooperativa, ele é meu concorrente. Até um produtor que faz uma venda direta acaba sendo um concorrente.” (Exportador Independente Alta Mogiana)

A cooperação também se manifesta quando o assunto é a certificação das propriedades. Alguns mercados específicos, especialmente internacionais, exigem dos cafeicultores determinadas práticas associadas aos selos que elas transmitem aos seus consumidores. A sustentabilidade, por exemplo, é um assunto sensível que gera desconfiança no consumidor final, e, por consequência, demanda um tipo de comprovação emitida por quem tenha alguma credibilidade ou autoridade legal, no caso, as certificadoras. O reconhecimento da sustentabilidade pode ser feito pela certificação, que é uma garantia de que um determinado produto foi produzido conforme as normas de sustentabilidade indicadas, cuja comunicação é feita ao consumidor por meio de rótulos ou selos (SILVA et al., 2015). Por um lado, a demanda

por cafés especiais certificados e de maior qualidade permite aos produtores capturar uma maior percentagem do valor final de varejo para os seus grãos sob a forma de prêmios no preço (BYERS; GIOVANNUCCI; LIU, 2008). Por outro lado, a conformação aos critérios estabelecidos pelas certificadoras eleva os custos de produção, o que pode excluir os pequenos produtores desses mercados (SILVA et al., 2015). A fim de evitar a sua exclusão desses mercados, os pequenos e médios produtores unem forças para poder participar desse “jogo”.

“Que hoje o Cerrado Mineiro tem 110.000 hectares de área de café com algum tipo de certificação de boas práticas. Isso acabou que foi muito bom, (...) e a gente tinha recurso do SEBRAE pra poder atuar formando grupos de produtores; e pagando a parte de auditorias desses grupos, uma das partes mais caras do processo de certificação (...), quando você forma o grupo você dilui isso, e fica mais em conta, mais viável para o produtor poder entrar no grupo e poder certificar todo o grupo e auditar por sorteio, por amostragem.” (Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado)

Por representarem um elo de comunicação formal estabelecido entre o processo produtivo e o mercado consumidor, as certificações demandam por parte dos cafeicultores um planejamento adequado, a adoção de uma estratégia bem definida que norteará a relação custo/disposição/tempo em função do valor gerado pelo selo, na expectativa de que seja sempre vantajosa. Os cafeicultores da Alta Mogiana, bem como o seu gestor, contaram, brevemente em um diálogo, o andamento de um processo de certificação inconclusivo, que esclarece melhor essa questão, em que o senso coletivo está presente (embora seja impositivo):

“A gente tentou agora, faz pouco tempo, fazer um trabalho de agregação de valor do nosso café em cima de uma certificação, ainda está engatinhando isso, pode ser que saia, que é o Fair Trade, não sei se vai dar certo ou se não vai. É difícil né?” (Cafeicultor 1)

“Não é que é difícil, é que o Fair Trade, meio que abriu as pernas, tem muita oferta de café Fair Trade. Você tem um preço mínimo, mas não tem comprador.” (Fazenda 2)

“É uma certificação que tenta remunerar melhor o pequeno produtor, principalmente, ela é voltada para o pequeno produtor. (...)” (Cafeicultor 1)

“(...) Antigamente, era só uma empresa que certificava, você tinha que ter no máximo 30 hectares, no máximo 1 funcionário registrado. Hoje em dia você tem que ter um grupo, tinha que ser um grupo né, fazer tipo uma associação, para você conseguir esse certificado. Hoje em dia, qualquer certificadora pode fazer um fair trade próprio, porque o Fair Trade não estava registrado a marca. E, o que aconteceu? Se eu tiver 5 fazendas no meu nome, eu faço uma fair trade minha. E não tem mais limitação de funcionário, não preciso de grupo, não preciso de limite de área. Então grandes produtores tem Fair Trade, então a oferta de café Fair Trade aumentou.” (Fazenda 2)

“A princípio o valor dela era ajudar a agricultura familiar. O cara que às vezes é ele que está montando no trator, os filhos dele que estão montando no trator, e só. Então esses grupos desses pequenos produtores de agricultura familiar era o objetivo do Fair Trade.” (Gestor AMSC)

Esse senso de coletividade adotado para o processo de certificação também foi dado por um cafeicultor do Cerrado Mineiro, que, ao contrário do anterior, encontra-se implantado e em atividade. Uma questão interessante envolvida no relato diz respeito ao comprometimento dos membros constituintes com o rigor das demandas associadas à certificação, já que uma inconsistência individual pode resultar em uma penalidade para o grupo inteiro.

“Eu estou numa região que não tem grandes cafeicultores, mas assim tem muita informação, (...) a gente reuniu dez pessoas e a gente faz parte do grupo da RAINFOREST. Então a gente sempre troca ideia, todo mês a gente senta, conversa, principalmente questão de leis trabalhistas, ambientais, a gente divide consultor. (...) a gente tem uma pessoa paga por nós que vai nas fazendas para fazer auditoria, pra colocar todo mundo no mesmo nível. Porque senão um cara que está no grupo, ele me derruba. Se ele não estiver no mesmo nível. Se ele chega lá e tiver um trabalhador que não está fichado e pegar, aí o grupo inteiro é exonerado. Todo mundo, e dá o maior problema. É como se nós nos fiscalizássemos.” (Cafeicultor 8)

A cooperação extrapola a esfera da relação estabelecida entre os cafeicultores, e suas propriedades (seus negócios), e também encontra espaço para se manifestar na relação entre as cooperativas. As cooperativas mantêm uma relação comercial entre si, que aflora em circunstâncias específicas, por exemplo, quando um negócio fechado por uma das partes exige um complemento de produto da outra parte para honrar um acordo firmado. A relação, nesse caso, é mediada pela transação financeira, em forma de compra-revenda ou comissionamento. Essa prática condiz com a abordagem ganha-ganha explorada por Della Corte e Aria (2016), em que empresas que desfrutam de melhor desempenho também podem produzir benefícios econômicos para outros atores envolvidos nas mesmas atividades e vice-versa. Como as cooperativas são constituídas pelos próprios cafeicultores, que além de donos mantêm uma relação vertical direta com elas, de compra (de insumos) e venda (de grãos), a propensão delas em cooperar é positivamente afetada, cujo aumento dos relacionamentos comerciais é um dos desdobramentos possíveis (DELLA CORTE; ARIA, 2016).

“A COCAPEC hoje, tanto os outros armazéns, é lógico que tem a concorrência, eles são fornecedores nossos também, a gente compra café deles. Esse ano a gente comprou quase 9.000 sacas de café da COCAPEC.” (Gerente Comercial COCAPIL)

Por fim, a última evidência de cooperação encontrada foi na troca de material entre cafeicultores, especificamente maquinário e implementos, necessários para a colheita do fruto. O relato foi dado apenas pelo menor produtor entrevistado, no que diz respeito à área de plantio, o que pode ser uma prática mais afeita, embora não exclusiva, aos cafeicultores mais carentes de recursos. A família do cafeicultor é associada da APPCER (Associação dos Pequenos Produtores do Cerrado), que é parte integrante do

sistema da Federação, cujos produtores geralmente promovem os cultivos nos moldes da agricultura familiar, adotando culturas mais diversificadas de produtos. A própria logo da associação traz o slogan “União de Famílias”, o que denota a intenção de valorizar e promover uma relação afetiva entre os membros, bem como um senso de pertencimento, convertendo-se neste gesto de cooperação e compartilhamento de bens.

“(FILHO) Entre o pessoal aqui da região, temos interação, troca de serviço, maquinário. Às vezes eu não tenho um maquinário que eu preciso, eu pego emprestado com o vizinho. (MÃE) Eu e meu marido nós trocávamos serviço com o vizinho, na época de colheita ele vinha e ajudava a gente e depois o meu marido ia e ajudava ele. (...) E o custo, sai um custo menor.” (Cafeicultor 7)

4.2.2. Competição

As entrevistas com os cafeicultores trouxeram algumas práticas adotadas que evidenciam a concorrência entre eles. Uma forma de manifestação do espírito competitivo se dá pela ascensão do orgulho, do amor-próprio, da vaidade, do ego exacerbado que atinge o cafeicultor quando a qualidade do seu produto é reconhecida, podendo despertar uma avidez latente que se converte em estímulo para alcançar o patamar de reconhecimento alheio. O artigo seminal de Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (PORTER, 1990, p. 85), dedica algumas linhas para explicar o que ele chama de “direito de se gabar” (tradução livre de “*bragging rights*”), decorrente da relação de rivalidade estabelecida por concorrentes geograficamente próximos. “A rivalidade doméstica, como qualquer rivalidade, pressiona as empresas a inovar e melhorar. Os rivais locais pressionam para reduzir custos, melhorar a qualidade e o serviço e criar novos produtos e processos. (...) Mas, ao contrário das rivalidades com concorrentes estrangeiros, que tendem a ser analíticos e distantes, as rivalidades locais muitas vezes vão além da pura concorrência econômica ou comercial e tornam-se intensamente pessoais. Os rivais domésticos se envolvem em feudos ativos; eles competem não apenas por participação de mercado, mas também por pessoas, por excelência técnica e talvez o mais importante, pelo “direito de se gabar”. O sucesso de um rival doméstico prova para outros que o avanço é possível e frequentemente atrai novos rivais para a indústria. As empresas geralmente atribuem o sucesso dos rivais estrangeiros a vantagens “injustas”. Com rivais domésticos, não há desculpas. (...) A concentração geográfica amplia o poder da rivalidade interna. Quanto mais localizada a rivalidade, mais intensa. E quanto mais intenso, melhor. Outro benefício da rivalidade

interna é a pressão que ela cria para o constante aprimoramento das fontes de vantagem competitiva.”

“Quando eu falo que o mercado está brigado na ponta dos especiais é o microlote, o microlote estão disputando a tapa o cliente. (...) Pode existir até uma disputa de vaidade, uma satisfação adicional de chegar naquele status de você vender para uma Illy, você vender para uma Nespresso, em relação ao seu vizinho (...).” (Presidente EXPOCACCER)

“O que eu vejo, dos produtores que estão em um patamar inferior, mas que conhecem esse outro mundo, esses produtores passam a ser referência. Ele vira modelo. (...) Quando sai na mídia, a venda de um café a um preço elevado eu acho que passa a ser um estímulo para os outros, pelo menos melhorar um pouco, pode ser que às vezes assim mexe com um pouco do ego, a gente escuta muito, por exemplo, assim né “sei quem vendeu café, aí o outro fala, mas é um lotezinho, um microlote de 10 sacas”. Parece que às vezes rola um despeito, vamos dizer assim, eu penso que viram modelos, produtores modelos que outros querem copiar né. Não vejo uma competição.” (Técnico EPAMIG)

“Acaba que, principalmente porque eu sou novo, eles devem criar a impressão do tipo, “aquele menino novo conseguiu”, eles fazem muitas perguntas, vem ver o terreiro, vem visitar, eles perguntam se podem vir. Mas convenhamos, café especial, eu até falo e ajudo muito, mas isso é uma coisa nossa, que a gente desenvolve, é um trabalho suado meu, eu desenvolvi, eu fiz os testes, eu desenvolvi, eu consegui, não tem porque eu ficar vendendo ou dando de graça para os outros.” (Cafeicultor 7)

Ainda que alguns entrevistados amenizem o discurso, chegando a desconsiderar o ímpeto competitivo decorrente dessa convivência íntima, outros exemplos mais evidentes, envolvendo a exposição financeira dos ganhos obtidos pela adoção das práticas associadas ao café especial, deixam transparecer melhor essa qualidade ou característica.

“...porque o produtor que vendia por um café R\$ 50,00-R\$ 70,00, R\$ 80,00 cada saco, o vizinho dele vinha, doído, porque que o café dele valia quase R\$ 100,00 a menos do que o do vizinho, sendo que só separava a cerca. Então deu muito que falar, foi muita dor de cabeça, foi muito stress...” (Gerente Comercial COCAPIL)

“Essa competição é muito saudável, tanto para o produtor quanto para o mercado. Porque isso acontece? (...) alguns produtores começaram a certificar e a melhorar a qualidade dos seus cafés, começaram a ser campeões em concursos, a vender cafés com o preço diferenciado, e a ganhar dinheiro mesmo com isso. (...) alguns tem inclusive pequenas cafeterias dentro da fazenda e o vizinho continuava com aquelas práticas arcaicas. E começa a haver uma pessoa na mesma condição dele mudando de vida, e isso cria uma provocação grande. Então ele começa, a ele mesmo se sentir provocado, ele vê os filhos daquele vizinho se tornando atores desse processo, e ele quer que o filho também se torne ator. E o que acontece com isso? Ele começa a procurar a EMATER. Ele está nos procurando, ele está ficando mais aberto. Eu vou te citar um caso nesse ano, nós tivemos um campeão do concurso esse ano, o seu Josias, que todos os vizinhos dele praticamente foram campeões, menos ele, e ele se sentiu provocado a isso. E esse ano ele vem tentando fazer melhorias, vem tentando, tentando, tentando, até que esse ano ele conseguiu ser o campeão, foi o último até da microrregião dele a partir para isso, vendeu café para supermercado, teve edição especial feita, então essa é uma competição positiva.” (Gestor EMATER MG)

Uma das esferas em que a competição se manifesta é na demanda de serviço gerada pelos cafeicultores às cooperativas. A grande maioria dos cafeicultores não tem maquinário para processar o café no pós-colheita, realizar o seu beneficiamento e armazenar o produto adequadamente. Os produtores costumam fazer o serviço de

secagem do grão em terreiro próprio e logo o despacham para as cooperativas, que abrigam a maior parte dos cafés das regiões. A Região do Cerrado Mineiro conta com 7 cooperativas e 5 armazéns credenciados que disputam entre si a preferência dos cafeicultores, sem contar os outros empreendimentos existentes que não compõem o ambiente da Federação. Ainda que parte desse complexo se encontre distribuído em 9 cidades, e a proximidade com a propriedade seja fator determinante para a escolha do produtor, a oferta de serviços é grande, resultando em um ambiente de alta concorrência entre as próprias associações.

“Se manifesta quase que em toda a linha, em termos de demanda de serviço, não é só no especial. O cara fez uma venda, mesmo de um café baixo, ele quer preparar, e se ele não entregar ele não recebe. A demanda é constante, e ela é exigente. A gente tem que ter uma atenção importante nisso, para que você tenha uma fidelização do cliente ao seu serviço, do nosso cooperado ao seu serviço, porque máquina de preparo tem, (...) se a gente não fizer um bom serviço nego vai para o outro. Então, existe uma exigência do cliente cooperado. (...) Mas eu acho assim, a questão de contratar serviço, demandar armazenagem, (...) faz parte do nosso negócio: primeiro ponto que se vende é confiança e o segundo é a sua presteza de serviço (...).” (Presidente EXPOCACCER)

Como já foi analisado no primeiro objetivo específico deste trabalho, as inovações relacionadas ao café especial exigem novos conhecimentos e habilidades dos cafeicultores, cujo processo de adaptação envolve a exploração de novas possibilidades em detrimento de práticas antigas (MARCH, 1991). Especialmente para os novos produtores de cafés especiais, que se avolumam à medida que o tempo avança, a velocidade da informação e conhecimento entrantes é mais acelerada do que a absorção da competência necessária para poder processá-los. A fim de equalizar esse trâmite, que tende a suavizar com a passagem do tempo, é comum dispor do auxílio de um profissional para acelerar o processo de aprendizado e evitar o desperdício do tempo transcorrido. A busca permanente por essa alternativa pressiona o mercado de profissionais habilitados a exercer essa função, cujo desdobramento natural é o aumento da concorrência entre os cafeicultores. A competição, nesse caso, é por recursos e/ou atenção. A passagem abaixo traz à tona essa questão:

“A associação é para a gente ir para algumas feiras. Porque a associação não traz clientes, não indica, não faz vendas, nada disso. A associação não ajuda com orientação de como a gente faz uma secagem, a gente teria que buscar pessoas especialistas, técnicas, por exemplo, tem o agrônomo lá que já trabalha pra nós, que é da *Cooperativa Y*, e ele é muito bom, (...). E ele ainda ganha comissões em cima das compras que a gente faz lá. Ele que indica. Ele passa a receita, a gente compra lá. E ele ainda ganha comissão, também. Só que, além disso, nós estamos estudando uma possibilidade de pagar uma mensalidade para ele, pra ver se ele dá uma atenção maior para a gente. Difícil isso né? Ele é funcionário da *Cooperativa Y*, nós somos associados, ele ganha um bom salário, só que mesmo assim estão me falando isso.” (Cafeicultor 4)

As cooperativas, responsáveis por processar a maior parte do café disponível no mercado, pra onde converge boa parte dos serviços de pós-colheita, são impactadas com

essa carga adicional de trabalho proveniente das particularidades atreladas ao processamento de cafés especiais (armazenamento, beneficiamento, rebeneficiamento, etc). Essa nova demanda de atividades, altera a natureza do serviço prestado, que passa a ser incorporada à rotina dos profissionais envolvidos, nem sempre preparados para absorvê-las. Nesse contexto, a atenção dispensada aos cafeicultores acaba comprometida, gerando cobrança para que ela seja restaurada. Os serviços prestados seguem a mesma lógica, e o relato a seguir complementa o anterior:

“Dá muito trabalho. Eu falo que a partir do momento que a gente começou a vender cafés especiais, meu trabalho mudou bastante. (...) e a questão da exportação ainda mais, gringo é toda a semana, visita, lógico que eles querem te conhecer, eles querem conhecer a sua estrutura, como você trabalha, como você trata aquela mercadoria (...). Toma muito tempo essa parte da exportação. Em época de safra a gente chega a provar 4 ou 5 mesas por dia, cabem 28 amostra em cada mesa. É de 120 a 150 amostras por dia. As últimas mesas normalmente você tem que repetir ela no próximo dia, porque você está cansado *demais*, seu paladar já está..., você não está pegando mais nada. (...)” (Gerente Comercial COCAPIL)

Por último, as associações que administram as Indicações Geográficas, e seus respectivos membros, estão sempre buscando verbas e/ou patrocínios para promover as suas regiões e os diferenciais associados a elas. Naturalmente, o volume de cafeicultores interessados em usufruir dessas oportunidades de exposição costuma ser maior do que a disponibilidade limitada de espaço que eles gozam para serem atendidos em igualdade de condições. Dessa forma, as associações e seus membros competem por acesso a recursos e oportunidades de exposição. A parceria da BSCA com a APEX envolve o acesso a verbas para a participação em feiras, eventos, missões, congressos, etc.

“Anualmente é feito uma reunião junto aos nossos membros para definir alguns países que são estratégicos. (...) Pra investir algum dinheiro da APEX primeiramente tem que ser voltado ao público do exterior, não é para eventos regionais, (...). Então, como é uma agência de promoção à exportação, então o público que a gente sempre tenta atingir é o público do exterior. Não é realizado nenhum evento aqui no Brasil, o intuito de promoção é nacional nesse caso. O que a gente faz para os nossos membros é abrir espaço em feiras, essas coisas são até bem recorrentes, mesa de cupping, rodada de negócios. Então são oportunidades que a gente abre nas feiras que a gente realiza. Ai, essa questão é até uma demanda muito recorrente, de a gente não conseguir agregar todo mundo, porque realmente o Brasil é um país muito extenso...” (Técnico da BSCA)

Além de levar os membros para fora do país para promover os seus respectivos cafés e regiões, a BSCA também recebe missões, geralmente constituídas por empresas compradoras, profissionais, agentes da cadeia internacional de café interessados em adquirir o grão brasileiro, a fim de conhecer *in loco* a estrutura e os processos de produção de seus prováveis fornecedores.

“(...) nas visitas das origens, geralmente o público já vem com alguma ideia, por exemplo, eu quero fazer o Cerrado, a Alta Mogiana, o que ele prefere, o que a gente faz é achar na nossa lista de membros as pessoas que participam dessa região e perguntar a ele se ele tem o interesse de estar recebendo esse pessoal. Então, existe sim esse trabalho de ir até o produtor e perguntar, você tem interesse de recebê-los

e tal, os custos, por exemplo, podem ser ou não repassados, geralmente a gente tem algum almoço ou alguma coisa mais simbólica que o produtor possa fazer, além de apresentar a fazenda.” (Técnico da BSCA)

O Quadro 16 traz o resumo dos resultados encontrados para o segundo objetivo específico “descrever a dinâmica de coopetição entre os cafeicultores, associações e cooperativas”.

Quadro 16 - Resumo dos resultados encontrados para o segundo objetivo específico: descrever a dinâmica de coopetição entre os cafeicultores, associações e cooperativas

A DINÂMICA DE COOPETIÇÃO ENTRE OS CAFEICULTORES, ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS		
Nível de Interação	Estratégia Interativa	Resultados Encontrados
Cafeicultor Cafeicultor (Interpessoal e Interorganizacional)	Cooperação	COMERCIAL: apoio mútuo para atender demanda de volume e qualidade de importador
		COMERCIAL: atender a demanda do consumidor mais exigente, interessado em alternativas (origens e experiência)
		COMERCIAL: divisão de stand em feira
		COMERCIAL: troca de contato de fornecedores
		PROCESSO e COMERCIAL: certificação sustentabilidade
	Competição	RECURSOS MATERIAIS e SERVIÇOS: troca de material entre cafeicultores, e troca de serviços (troca de mão de obra)
		PRODUTO e PROCESSO: O espírito competitivo se manifesta na ascensão do ego exacerbado que atinge o cafeicultor quando a qualidade do seu produto é reconhecida, podendo se converter em inveja por parte de alguns dos seus pares, ou em estímulo para alcançar o patamar de reconhecimento alheio
		SERVIÇO: aumento da demanda por profissionais específicos com conhecimento em cafés especiais (prestador de serviços)
Cooperativa Cooperativa (Interorganizacional e Inter-redes)	Cooperação	ATENÇÃO: aumento da demanda de serviço atrelado às práticas do café especial gera uma concorrência dos cafeicultores por atenção dos gestores e/ou lideranças (carência do produtor)
	Competição	COMERCIAL: As cooperativas mantêm uma relação comercial entre si, que aflora em circunstâncias específicas, entre as quais um negócio fechado por uma das partes que exige um complemento de produto da outra parte para honrar o acordo firmado
Associação Associação (Inter-redes)	Cooperação	SERVIÇO: A demanda por serviço é constante e exigente. As cooperativas têm que se atentar para isso, em busca da fidelização do cliente (o cafeicultor) ao seu serviço. A oferta de serviços é grande, sobretudo na Região do Cerrado Mineiro, promovendo um ambiente de competição acirrada
	Competição	JURÍDICO-COMERCIAL: colaboração jurídica entre as associações gestoras das Indicações Geográficas para acionar criminalmente empresas que fazem uso indevido das marcas regionais registradas no INPI
		RECURSOS FINANCEIROS: As associações gestoras das Indicações Geográficas competem entre si por recursos financeiros destinados pela APEX à BSCA para a promoção de eventos, feiras, congressos, missões e etc.

Fonte: Elaborado pelo autor

Contrariando os resultados do estudo de Bengtsson e Kock (2000), em que a competição se manifestou nas atividades mais próximas ao consumidor e a cooperação nas atividades mais distantes do consumidor, as práticas que vieram à tona nas entrevistas conduzidas para esta pesquisa parecem ir, praticamente, em direção oposta. Deve ser levado em conta que os casos explorados pela pesquisa de Bengtsson e Kock (2000) envolviam representantes da indústria de revestimento (Suíça), da indústria cervejeira (Suíça) e da indústria de laticínios (Finlândia): segmentos da atividade secundária em países desenvolvidos. Esses achados reforçam a percepção compartilhada pelos próprios cafeicultores de que o envolvimento deles com a comercialização sempre foi muito baixo (“a porteira pra fora”) - por muito tempo ela foi explorada por terceiros -, mas que aos poucos começa a ser assenhoreada por eles mesmos, ainda que por via coletiva. Um dos entrevistados sumariza bem esse reconhecimento:

“Agente tem essa lacuna, um trabalho muito bom antes, a gente sabe produzir, tem tecnologia, tem maquinário, hoje está entrando os biológicos pra você conseguir ir para uma linha como os orgânicos... e depois a gente tem esse gargalo, que o produtor não participa muito, acho que ele erra muito ali, e depois tem essa outra parte que é a preocupação da indústria que a gente está começando a crescer, as cafeteiras, etc.” (Cafeicultor 1)

Os perfis dos segmentos explorados também divergem: enquanto os segmentos industriais dos casos explorados pela pesquisa de Bengtsson e Kock (2000) são constituídos por poucos produtores e muitos consumidores, no caso desta pesquisa com cafés especiais, são muitos produtores para poucos transformadores/intermediários (indústria de torrefação, empresas de varejo, exportadoras, importadoras, etc.). Na primeira, a indústria é vendedora (vende produto manufaturado), na segunda, a indústria é compradora (compra produto para manufaturar).

De qualquer forma, o que parece determinar as atividades que cooperam e as atividades que competem são as particularidades do segmento analisado, não exatamente a proximidade ou a distância da atividade explorada em relação ao consumidor.

4.3. AS ATIVIDADES INOVADORAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS

Esta seção do trabalho será totalmente desenvolvida tendo como referência o documento que baliza o desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento envolvendo as atividades científicas, tecnológicas e de inovação, conhecido como *Manual de Oslo*, que teve em 2018 a publicação da quarta e última edição.

A quarta e última edição do *Manual de Oslo* aprofunda a relação da empresa com o ambiente externo, ao afirmar que os gestores devem estar atentos às atividades dos clientes, concorrentes e fornecedores, a fim de aproveitar as oportunidades oriundas dessa interação para implementar inovações (OCDE/EUROSTAT, 2018). O documento busca fortalecer sua relevância como fonte de orientação conceitual e prática para o fornecimento de dados, indicadores e análises quantitativas sobre inovação, atribuindo, nesta edição, uma enorme importância ao papel da informação digitalizada e a sua ligação com a inovação, alcançada por meio da exploração de dados e o desenvolvimento de softwares, que permitem conectar várias atividades e funções de negócios, formando um sistema integrado com trocas estruturadas de dados entre diferentes funções e unidades (OCDE/EUROSTAT, 2018). Essas ferramentas, desenvolvidas de forma colaborativa com toda a cadeia produtiva, habilitam empresas estabelecidas e novas a desenvolverem tecnologias, produtos ou serviços complementares.

Os quadros ao final de cada uma das subseções, que organizam a apresentação das ideias relacionadas às atividades inovadoras identificadas, foram elaborados com o intuito de contrapor as iniciativas inovadoras adotadas pelos cafeicultores, individualmente, às iniciativas inovadoras adotadas pelas associações e/ou cooperativas, coletivamente.

4.3.1. Atividades de pesquisa e desenvolvimento experimental (P&D)

Algumas das atividades de inovação exercidas requerem a participação de empresas terceiras, pois é improvável que a maioria das empresas possua todas as capacidades e direitos de propriedade necessários para desenvolver uma inovação (OCDE/EUROSTAT, 2018). “As inovações desenvolvidas no todo, ou em parte em outro lugar ou em parceria com terceiros não são necessariamente menos valiosas; elas podem sinalizar apenas um maior grau de especialização” (OCDE/EUROSTAT, 2018, p. 70). A pesquisa e o desenvolvimento experimental (P&D) visam aumentar o estoque de conhecimento e conceber novas aplicações do conhecimento disponível, ao transferir a tecnologia resultante do trabalho desenvolvido pelos pesquisadores nas instituições para os cafeicultores envolvidos no projeto.

A atividade inovadora a ser explorada nesta seção envolve pesquisa científica aplicada e experimental, e se enquadra na condição explorada no parágrafo acima, além de atender aos cinco critérios que identificam uma atividade de P&D conforme definição do *Manual Frascati* (OECD, 2015, seção 2.5 a 2.7): i) novo, ii) criativo, iii) abordar um resultado incerto, iv) sistemático e v) transferível e/ou reproduzível. O desenvolvimento experimental “levará a novos resultados ao lidar com novas aplicações de algum conhecimento geral; será incerto, porque os testes podem dar origem a resultados negativos; terá que ser criativo, pois a atividade se concentrará na adaptação de algumas tecnologias a um novo uso; será formalizado, necessitando do comprometimento de uma força de trabalho especializada; e envolverá uma codificação, a fim de traduzir os resultados dos testes em recomendações técnicas para as próximas etapas do processo de desenvolvimento do produto/projeto” (OECD, 2015, p. 52).

A parceria entre a EPAMIG, a Federação dos Cafeicultores do Cerrado Mineiro e a Fundação de Desenvolvimento do Café do Cerrado (FUNDACCER) desenvolveu um projeto chamado “Unidades Demonstrativas para Validação de Cultivares de Cafeeiro para as Condições da Região do Cerrado Mineiro”, que tem como escopo a avaliação do desempenho de variedades de café desenvolvidas pelo Programa de Melhoramento Genético da EPAMIG em propriedades comerciais no Cerrado Mineiro, para identificar os materiais mais adequados e produtivos para diferentes condições de clima e solo (EPAMIG, 2019).

O projeto, que possui experimentos implantados em 25 propriedades, de 12 municípios da região, além de uma unidade no Campo Experimental da EPAMIG em Patrocínio-MG, prevê o acompanhamento da colheita e do desempenho das unidades ano a ano até 2021. Espera-se, ao seu término, disponibilizar para os produtores uma maneira rápida e segura para a escolha de cultivares, na qual o cafeicultor informa onde será o plantio, e como resposta terá duas ou três opções de cultivares disponíveis (EPAMIG, 2019). A entrevista com um dos pesquisadores envolvidos no projeto esclarece todos os detalhes da sua abrangência:

“(...) a grande dificuldade era fazer o agricultor conhecer as novas cultivares, então as instituições de pesquisa iam lançando as cultivares, são várias as instituições no Brasil, mas a gente percebia que a aceitação estava pequena. Então nós construímos junto com a Federação, que tem a denominação de origem, esse projeto, cuja ideia era juntar um grupo de cultivares, a maioria da EPAMIG, outras que eram referência no Cerrado, como é o Catuaí, referência em produção, como o Bourbon, que é referência em qualidade, como o IAC125 RN, que era uma nova cultivar desenvolvida pelo Instituto Agrônomo de Campinas (IAC), e que estava sendo plantada no Cerrado. Então nós reunimos esse grupo, as 3 mais 9 da

EPAMIG, e fizemos o projeto. E lá atrás já tinha a visão do potencial produtivo e do potencial de qualidade, a gente já sabia que era possível aumentar a produtividade do Cerrado, desde que escolhesse a cultivar adequada, (...) cultivares que tinham um potencial de bebida, no mínimo igual ao Bourbon, que é um bom material, excelente para qualidade, mas que tem outras limitações, como produtividade baixa, pouca resistência a praga, pouca resistência a doença. Enfim, daí surgiu o projeto, que está alcançando sucesso agora - no primeiro ano do resultado -, porque ele trabalha de forma organizada. A pesquisa não escolheu o produtor, a pesquisa foi atrás de uma entidade de classe, com respaldo no meio, que é a Federação, e a Federação mobilizou os produtores. Então, aqueles produtores foram escolhidos a dedo e tiveram a opção de aceitar ou não no momento. E participaram de toda a discussão. (...) Então, o primeiro ano do projeto mostra que além de incrementar em produtividade, tá incrementando também em qualidade.” (Pesquisador EPAMIG)

“A nossa expectativa é que no cenário atual da cafeicultura do Cerrado, com toda a base de pesquisa e tecnologia que ele tem, as propriedades adotam muito a tecnologia e tem uma capacidade de gestão fantástica, usam o que tem de melhor em termos de ponta, mas ela já começou a estabilizar num teto. O teto está em torno de 35-45 sacas por hectare. E da mesma maneira a questão da qualidade, o Cerrado tem um padrão de qualidade em torno de 80-84 pontos, um padrão médio, porque o Cerrado tem um predomínio de uma cultivar que é a Catuaí. E os primeiros resultados estão mostrando que a gente vai conseguir com o mesmo nível tecnológico do agricultor, quando ele entra com uma tecnologia nova bem posicionada, que é o caso das novas cultivares pra condição certa, ele vai conseguir ter um aumento de produtividade. Então, você com o mesmo recurso do manejo, com o mesmo equipamento, com a mesma colhedora, com o mesmo trator, com o mesmo terreno, com a mesma equipe, você vai aumentar a produção, apenas escolhendo uma nova cultivar, desde que bem recomendada. E é o que nós queremos ao final do projeto. E do mesmo jeito a qualidade, (...) nós vamos conseguir subir a pontuação, se hoje o Cerrado tem um padrão de 80-84 pontos, em média, a gente vai conseguir subir isso, com cultivares melhoradas, que não é a cultivar Bourbon, mas um material novo, mais produtivo, mais resistente, mas que oferece qualidade. Assim, o que hoje a gente percebe é que existe espaço para o agricultor que foca em qualidade, mesmo que a cultivar não seja muito produtiva. (...) não estamos divulgando os resultados, porque ainda é cedo, a primeira colheita, as coisas mudam, a planta, à medida que vai desenvolvendo a exigência nutricional vai aumentando, a dificuldade de manejo vai aumentando, então a gente quer ao final de três colheitas, que seria dois anos e meio, (...) gerar esse documento oficial, que vai ser a recomendação de cultivares para a cafeicultura do Cerrado com duas ênfases, um enfoque em produtividade e um enfoque em qualidade.” (Pesquisador EPAMIG)

As empresas podem obter conhecimento dentro de seus limites organizacionais, bem como fora dele, inclusive de seus principais clientes, investidores, especialistas conhecidos e outros grupos que são potenciais novas fontes de conhecimento (ENKEL, 2010), como é o caso da EPAMIG nesse contexto. As empresas recorrem a fontes externas de conhecimento para suas atividades de inovação (CHESBROUGH, 2003), especialmente PMEs, cujo dinamismo característico desse porte permite se tirar melhor vantagem do ambiente de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). A coordenação do projeto cooperativo é exercida pela Federação.

O custo econômico desse projeto específico foi assumido por outra instituição, o Consórcio de Pesquisa Café, da qual a EPAMIG é uma das empresas constituintes. O pesquisador entrevistado chama a atenção para esse detalhe fundamental, sem o qual o projeto, provavelmente, não teria sido levado a cabo.

“Uma outra coisa importante foi o apoio financeiro do Consórcio. Então o Consórcio de Pesquisa Café foi a entidade que lá atrás, desde a sua constituição em 1998, apoiou muito os programas de melhoramento das instituições. Graças a esse trabalho, a EPAMIG, o Instituto Agrônomo de Campinas (IAC) e o

Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR) avançaram muito em termos de tecnologia com o desenvolvimento de novas cultivares. Sempre associando resistência com produtividade e com qualidade. Então o Consórcio de Pesquisa Café foi o grande incentivador. E quando nós fizemos esse projeto também em 2015, o próprio Consórcio nos apoiou financeiramente, porque não é fácil você deslocar, ter que acompanhar 26 propriedades, análise sensorial, preparo de amostra, dias de campo, tudo custa né? Então teve um apoio financeiro, a inovação precisa de dinheiro, ela precisa de boas ideias, mas ela precisa de dinheiro, e foi assim com o Consórcio.” (Pesquisador EPAMIG)

Como o projeto ainda se encontra em curso, muito embora os resultados preliminares já apresentem indícios de sucesso, não é possível avaliar o impacto gerado nas propriedades individualizadas. O objetivo, ao seu término, é avaliar o comportamento das cultivares em cada microrregião e, com isso, desenvolver um guia de recomendações de cultivares que leve em conta altitude, regime pluviométrico, solo, relevo, espaçamento entre plantas e outras variáveis. O trabalho coordenado pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado deve proporcionar o melhoramento particular dos cafeicultores da Região do Cerrado Mineiro, provocando um impacto positivo na vantagem competitiva coletiva e individual dos produtores dessa Indicação Geográfica. Por um lado, ele fortalece internamente a Federação, gerando valor para os cafeicultores associados, convertidos efetivamente em aumento simultâneo de qualidade e produtividade no campo, por outro lado, ele promove externamente a Federação, possibilitando o aumento da base de associados, ao atrair o interesse daqueles desconfiados ou descrentes com a sua atuação até então. Esta última possível consequência tem, inclusive, relação direta com a próxima atividade inovadora a ser explorada: atividade de marketing e *brand equity*.

A cooperação entre os cafeicultores, consumada no trabalho exercido pela Federação, foi o que atraiu o interesse das instituições públicas para participar do projeto, que visa garantir o avanço da cafeicultura do Cerrado Mineiro por meio da tecnologia estocada nos centros de pesquisa. O arranjo se deu desde o início no nível da associação, da coletividade, e, a partir da sua conclusão, deve promover a competição para os níveis inferiores: entre os cafeicultores e, por consequência, entre as cooperativas - indício de que as inovações foram internalizadas por eles (BENGTSSON; RAZA-ULLAH, 2016).

O Quadro 17 relaciona os resultados encontrados nas atividades individuais e coletivas de pesquisa e desenvolvimento experimental (P&D) das duas Indicações Geográficas.

Quadro 17 - Resultados encontrados nas atividades de pesquisa e desenvolvimento experimental (P&D)

ATIVIDADES DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EXPERIMENTAL (P&D)		
INDICAÇÃO GEOGRÁFICA	INDIVIDUAL	COLETIVA
Região do Cerrado Mineiro	Não identificado	Avaliação do desempenho de variedades de café desenvolvidas pelo Programa de Melhoramento Genético da EPAMIG em propriedades comerciais no Cerrado Mineiro, para identificar os materiais mais adequados e produtivos para diferentes condições de clima e solo (parceria Federação e EPAMIG)
Alta Mogiana	Não identificado	Não identificado

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2. Atividades de marketing e *brand equity*

De todas as atividades exploradas neste estudo, a de marketing e *brand equity* talvez seja aquela que apresente a maior quantidade de pontos de contato com as outras atividades inovadoras apresentadas nessa seção 4.3., o que torna difícil estabelecer a fronteira que separa o escopo dela dos escopos de outras atividades. A entrevista com o Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado foi uma das mais proveitosas de todas, praticamente um monólogo, em que o entrevistado reconstruiu todo o trabalho desenvolvido pela região, desde a década de 70, quando os emigrantes paulistas e paranaenses, sobretudo, ocuparam as terras do Cerrado Mineiro, incentivados por programas governamentais de promoção do desenvolvimento e modernização das atividades agropecuárias do oeste do Estado de Minas Gerais. O trabalho de Saes e Jayo (1997), muito citado no capítulo de introdução, faz uma cobertura bem esmiuçada dessa história até o ano da publicação da pesquisa, sendo interrompido justamente no momento em que a primeira marca foi criada, “*Café do Cerrado*”. O depósito do pedido de Indicação Geográfica e os seus desdobramentos, que sucedem a criação da marca, serão mais bem esclarecidos na seção que explora as atividades de Propriedade Intelectual. A passagem abaixo refere-se à criação da nova marca para a região, “Região do Cerrado Mineiro”, já em 2010:

“Em 2010 (...) foi criada uma estratégia de marca da região, baseada no *place branding*. Uma marca território. (...) Durante três fases ele foi construindo essa estratégia de marca baseada no propósito. Então, hoje, nosso propósito é “integrar e desenvolver e conectar pessoas, influenciando a transformação e evolução em todo o café. Nós ajudamos as pessoas no café a fazer mais e melhor.” São três pilares: integrar, desenvolver e conectar. Ai ele pegou e mergulhou na cafeicultura da região, a história, foi entender a personalidade dos produtores, das pessoas, da organização. Ai ele viu que era uma região diferente das demais regiões cafeeiras, pela atitude dos produtores da região. Por isso que a gente fala “café produzido com atitude”. A atitude não é o café que tem, são as pessoas. Atitude o quê? Empreendedora, de inovação, de tecnologia, de quebrar paradigma, organizacional. Tudo isso ele englobou nessa palavra atitude e nesse propósito. Ai nasceu essa marca que nós temos hoje ai. E também

levando em conta que a marca antiga, “Cafê do Cerrado”, você associava ela muito a produto. Se você comunica isso no consumidor, esse cara pode até nos confundir com uma torrefadora, porque está muito ligada a produto. Então se a gente fosse colocar o selo também “Cafê do Cerrado” na Três Corações, perai, mas é café 3 Corações ou Café do Cerrado? Então essa marca “Região do Cerrado Mineiro” englobou melhor o aspecto região, a representação de um território. Isso foi criado em 2010...” (Gestor da Federação)

“Ai, lançamos uma nova campanha junto aos produtores, criamos novos materiais, abordagem, eventos, projetos estratégicos e fomos promovendo. Em 2013, pra promover a denominação de origem e a região, reconhecer produtor, nós criamos o prêmio “Região do Cerrado Mineiro”, que é muito mais do que um concurso de qualidade, a gente, desde o início, falou que não é para ser mais um concurso de qualidade, é para ser o principal evento da região, de celebração da safra, então para formar essa cultura em torno da marca, nós criamos esse tema de celebração da safra (...) e nós trazemos para o evento todos os principais players da cadeia, exportador, importador, torrefador, todos, vendemos parte das cotas pra cafeterias do Brasil, que foi também uma estratégia, a gente tem que deixar a maior parte desse café no Brasil, para incentivar o consumo interno a DO, e a outra parte vai para fora.” (Gestor da Federação)

A passagem a seguir evidencia alguns pontos de sobreposição com atividades de Propriedade Intelectual e, sobretudo com atividades de gestão da inovação, cuja participação ativa do SEBRAE MG no projeto garante a Federação um parceiro forte, que ajuda no planejamento e na execução da estratégia de desenvolvimento da região. Como já acontecera com as atividades de pesquisa e desenvolvimento experimental (P&D), a articulação com as entidades que compõem a região se faz presente para a condução de um projeto de impacto duradouro.

“Em 2015 nós criamos o plano de desenvolvimento e promoção e sustentabilidade da Região Cerrado Mineiro. Isso está disponível em nosso site, esse plano nasceu com 30 ações, dividido em promoção de mercado, denominação de origem, comunicação e pesquisa e desenvolvimento. Também não conheço outra região que fez um plano, uma região produtora, seja de café, seja de outra, no Brasil, que tenha um plano desse período para poder desenvolver. Estamos chegando no final desse plano com 80% das ações executadas, algumas no meio do caminho foram revistas, outras ficaram para trás, não vão ser feitas, por motivos de revisão. Mas é um plano que ajudou a crescer muito a base da cadeia da região, nosso principal foco foi esse. Em 2016, nós fizemos, uma das ações que chama “Integra Cerrado Mineiro”, nós contratamos 6 agrônomos, em parceria com o SEBRAE, esses agrônomos rodaram em 4-5 meses mais de 1.000 propriedades, pra poder apresentar a denominação de origem para os produtores e convidar eles a se credenciar. Com isso nós demos um salto de 330 propriedades, chegamos hoje em 1.100 propriedades credenciadas a Federação, isso representa 110.000 hectares. (...) É um trabalho muito consistente, a gente foi construindo uma equipe, credibilidade, com parceiro, com recurso, que esse plano é a base disso. O SEBRAE trabalha com a gente baseado no nosso plano, nós só conseguimos os recursos que a gente consegue do SEBRAE porque nós temos um plano, tem um projeto, pessoas alocadas. Deu um salto, e nós fomos dando um salto na base de armazéns credenciados, até 2015 a gente só tinha cooperativas credenciadas, nós abrimos para armazéns particulares, então já temos 6 armazéns particulares na região toda, e abrimos também para exportadores, hoje nós estamos com 7 empresas exportadores. Porque? Daquele sistema só uma cooperativa é exportadora, a EXPOCACCER, as demais dependem 100% dos parceiros exportadores.” (Gestor da Federação)

Para complementar a contribuição dada pelo Gestor da Federação, a Gestora do SEBRAE MG dá um breve relato do escopo de trabalho que envolve a participação da entidade privada em duas frentes: i) com a gestão da marca coletiva da Região do Cerrado Mineiro (intangível) e ii) com a capacitação do produtor. A segunda frente será mais bem explorada nas atividades de gestão da inovação.

“Aqui no Cerrado Mineiro a gente tem duas atuações, a primeira delas seria com o que a gente chama de Marca Território. É trabalhar a marca do território, tabalhar o território, de forma que a gente possa promover a competitividade dos negócios, fazer com que eles estejam mais preparados e usufruam dessa marca coletiva que hoje eles têm, dessa denominação de origem que hoje eles têm. A outra vertente diz respeito muito a capacitação do produtor.” (Gestora do SEBRAE MG)

Conforme já foi comentado anteriormente, uma das características fundamentais que distingue o café tradicional do café especial diz respeito à relação de proximidade que ele estabelece com o consumidor final. O consumidor de cafés especiais é mais exigente, está interessado em conhecer a origem do grão, o cuidado com a qualidade que permeia todas as fases de produção, os detalhes do seu beneficiamento, a torrefação, etc (SILVA; GUIMARÃES, 2012). Essa característica específica não se restringe apenas às diferenças existentes entre o café tradicional e o café especial, ela é mais abrangente e pode ser extrapolada para todo o mercado de commodities: nenhuma outra *commodity* conseguiu criar uma relação sensorial, de proximidade e de afeto tão grande com o consumidor final. Os *coffee lovers* e os *coffee hunters* são a manifestação mais contundente desta afirmação. A soja, o milho, a cana de açúcar, o cacau, etc. são matérias-primas que a indústria alimentícia processa e/ou transforma, assumindo a função de insumos ou ingredientes em produtos com maior valor agregado. De uma forma ou de outra, estas mercadorias chegam aos consumidores fortemente amparadas por marcas normalmente globalizadas, erigidas por meio de campanhas de marketing milionárias, cuja proposta de relacionamento direto com a ponta do consumo, ao mesmo tempo em que enfatiza o discurso da segurança proporcionada pelo seu processamento, afasta os produtores do contato mais íntimo com os seus potenciais clientes (VAN DE KOP; SAUTIER; GERZ, 2006). “Num ambiente de crescente competição no setor agroalimentar, com o domínio de grandes cadeias de varejo, a presença de pequenos produtores só se viabiliza a partir da diferenciação de seus produtos e da diversificação dos seus canais de venda” (MASCARENHAS E WILKINSON, 2014, p. 104).

O café tradicional ou café *commodity* também respeita essa lógica. Nesse sentido, a responsabilidade do produtor de *commodity* sempre foi entregar o grão verde na “mão da indústria”, cuja responsabilidade começava somente daí por diante. Em posse da mercadoria, a indústria se incumbia do seu processamento e distribuição utilizando a sua própria marca e comunicação para sensibilizar o desejo de compra do consumidor final. Na lógica do café especial, alguns produtores, na ânsia de se aproximar de seus consumidores, se “aventuraram” na criação da sua marca própria, assumindo algumas tarefas até então desempenhadas exclusivamente pela indústria. Essa apropriação

carrega consigo algumas dificuldades, levemente exploradas em uma das entrevistas com um(a) cafeicultor(a) que acabara de testar a sua marca própria em uma feira específica do segmento. No relato, fica evidente a necessidade de se adquirir novos conhecimentos e habilidades para poder explorar esse mercado a contento, o que será mais bem explorado na atividade da próxima seção, bem como a necessidade de se conviver com o risco.

“Ai depois no ano passado, meu pai já começou, temos que buscar esse café especial. (...) Vamos em palestra, e vamos não sei aonde, e vamos nos associar a Alta Mogiana, esse ano que a gente se associou, e começamos a buscar. Por fim, desanimamos de lançar a marca, quando vimos o preço da agência. (...) Todo o começo é muito difícil, muito demorado, então a gente precisa começar pequenininho, gastar pouco e depois a gente vai melhorando. (...) vamos tirar do nosso bolso e vamos arriscar (...). E deu nessa marca maravilhosa, que encantou todo mundo, nos encantou, e não fizeram o que a gente pediu, e nos surpreendeu. Ai isso acho que nos motivou, nos impulsionou... Então vamos para a FAMCAFÉ (Feira da Alta Mogiana da Cafeicultura de Qualidade)? De que jeito? Como assim, não sabemos nada? Quem vai torrar o café? Traz o café para mim? Embalagem, como é que eu faço? Você não tem noção. Foi a maior correria. (...) E na feira todo mundo começou a elogiar muito. Tanto é que eu não tinha prática em preparar os métodos, e na semana eu chamei esse rapaz que pontuou na COCAPEC, ele vende métodos, eu chamei, ele foi lá na minha casa uns dois, três dias, ajudar, a gente já tinha feito workshop. Nós treinamos na semana, ficamos craques, foi fácil, foi rápido para pegar. Ai começamos a servir o café, está bem gostoso o café, todo mundo elogiou muito, não é um café muito forte, acima de 87 pontos não é todo mundo que bebe, um café de 84 ficou um café agradável a maioria das pessoas, então foi um sucesso. (...) Coloquei em 2 cafeterias e em uma loja. Agora estou pretendendo visitar umas cidades maiores. É um trabalho complicado, difícil, vende muito pouco. A minha intenção não é vender o café torrado, a nossa intenção com essa marca, é sermos vistos, e conseguirmos clientes para café verde no exterior.” (Cafeicultor 4)

O trecho da entrevista abaixo explora uma questão interessante que diz respeito à manutenção da qualidade que a marca exige. Quando o produtor resolve usufruir da autoria do processo, quando ele resolve sair do anonimato do processo produtivo e assumir a dianteira da comercialização, ele assume um compromisso (junto ao cliente) com a qualidade do produto que ele entrega. A negociação em volume de um produto commoditizado praticamente dispensa essa preocupação com a “construção da marca”. Novamente, assim como ficou evidente no relato anterior, a necessidade de insistir, de perseverar, de dispendir energia para impactar o cliente e conquistá-lo é inerente à comercialização do café especial com marca própria para o varejo. Nesse canal de vendas - café especial embalado para consumo final, torrado, moído ou em grãos, com peso médio de 250g a 500g -, a almejada diferenciação do café alcançada pelo produtor assume a sua condição mais complexa. O produtor é responsável por todo o processo produtivo e de comercialização do produto final, acabado, pronto para o consumo, que outrora havia sido explorado apenas pelas grandes empresas, multinacionais da indústria do café.

“Eu fui um pioneiro nessa questão de vender o meu café aqui na região, tanto é que eu não vejo outros produtores fazendo o que eu faço. Mas é uma questão assim, mas o que vejo que tem muita gente que vê a gente nesse ramo, “nesse troço o cara está rachando de ganhar dinheiro tal, eu vou fazer isso, sabe”, e isso é uma coisa assim, não é de um dia para o outro que vai ter sucesso, tem 4 anos que a gente está nessa luta, eu imagino que daqui uns 5 anos que eu vou estar bem no mercado. Agora que a gente está pensando, porque a gente começou pequeno, a gente começou com um torrador de 10kg, um moedor pequeno, empacotador manual, agora hoje a gente está pensando em comprar um moedor melhor, comprar uma empacotadora, a gente foi evoluindo conforme a gente foi vendo que realmente tinha demanda, (...) o pessoal vai desistindo no meio do caminho, eu acho que eu tenho um diferencial que eu estou vendendo o meu café, e os outros às vezes tem que comprar de outra pessoa, às vezes não conseguem manter o mesmo nível de qualidade do café, e não tem a continuidade, acho que o maior problema é isso aí, é ter a perseverança de continuar.” (Cafeicultor 5)

Nem todos os cafeicultores entrevistados possuíam marca própria dos seus cafés para serem comercializadas diretamente para o consumidor final. Um dos entrevistados, inclusive, deixou de explorar esse mercado em vista da dificuldade inerente à sua prática frente ao volume de produto negociado. Outra forma de explorar essa aproximação com o consumidor final, e por consequência o conceito de *brand equity*, é por meio do que é conhecido como Estate Coffee, ou “café de fazenda conhecida”, fruto do relacionamento construído ao longo dos anos, quando compradores passam a conhecer os produtores, suas propriedades e lavouras, chegando a escolher pessoalmente cada lote de café antes de sua compra.

O Quadro 18 relaciona os resultados encontrados nas atividades individuais e coletivas de marketing e *brand equity* das duas Indicações Geográficas.

Quadro 18 - Resultados encontrados nas atividades de marketing e *brand equity*

ATIVIDADES DE MARKETING E BRAND EQUITY		
INDICAÇÃO GEOGRÁFICA	INDIVIDUAL	COLETIVA
Região do Cerrado Mineiro	Quando o produtor resolve sair do anonimato do processo produtivo e assumir a dianteira da comercialização, ele assume um compromisso (junto ao cliente) com a qualidade do produto que ele entrega (“construção da marca”)	Nosso propósito é “integrar e desenvolver e conectar pessoas, influenciando a transformação e evolução em todo o café. Nós ajudamos as pessoas no café a fazer mais e melhor.” São três pilares: integrar, desenvolver e conectar. Entender a personalidade dos produtores, das pessoas, da organização. Região diferente das demais regiões cafeeiras, pela atitude dos produtores da região: “café produzido com atitude”. A atitude não é o café que tem, são as pessoas. Atitude o quê? Empreendedora, de inovação, de tecnologia, de quebrar paradigma, organizacional
Alta Mogiana	Na lógica do café especial, alguns produtores, na ânsia de se aproximar de seus consumidores, se “aventuraram” na criação da sua marca própria, assumindo algumas tarefas até então desempenhadas exclusivamente pela indústria	Não identificado

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3. Atividades relacionadas à Propriedade Intelectual (PI)

Embora o *Manual de Oslo* recomende não considerar como atividades inovadoras de PI “invenções feitas antes do período de observação e produtos e processos de negócios que existiam antes do período de observação”, o conhecimento da construção do processo de proteção empreendido pelo Cerrado Mineiro enriquece o conteúdo da pesquisa e reforça a importância do trabalho coletivo que visa alcançar o desejado desenvolvimento territorial. O trecho da entrevista abaixo relata a dificuldade envolvida no processo de reconhecimento da Indicação de Procedência do Cerrado Mineiro, outorgada em 2005, cujo depósito havia sido feito anteriormente ao segundo pedido, do Vale do Vinhedo, no Rio Grande do Sul, outorgado em 2002.

“... ai em 95, já caminhando, a marca já estava sendo promovida tanto nacional quanto internacional, parcerias, isso começou a entrar em evidência, ai veio a ideia de criar, estudar a cadeia dos vinhos, para poder entender como é que funcionava o sistema de proteção, de controle deles. Ai, foram estudar o sistema de vinhos na França. (...) Em 96, o INPI criou o marco legal das indicações geográficas e no mesmo ano o Cerrado foi lá e depositou o pedido. O Cerrado já estava estudando antes, como isto estava nascendo, o INPI ainda não tinha nenhuma coordenação de indicação geográfica lá dentro. Eles criaram o marco legal mas não tinha uma coordenação, era um negócio extremamente incipiente. Mas, dá maneira que deu pra fazer, naquela época a CACCER não tinha nem de perto a estrutura que a gente tem hoje. O pedido foi depositado, mas só foi outorgado em 2005, foram 9 anos de espera, porque, por tudo isso que eu te falei, INPI sem estrutura, foi o primeiro pedido de todos os pedidos registrados. Café não tinha referência para eles poderem se basear e estudar. Tanto que o pedido do Vale dos Vinhedos, que foi em 97 que eles pediram, saiu em 2002, porque o INPI buscou referência no vinho.” (Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado)

As Indicações Geográficas são ferramentas de Propriedade Intelectual, idealizadas pelos produtores como mecanismos de inovação para ampliar a capacidade competitiva nos mercados (NIEDERLE; MASCARENHAS; WILKINSON, 2017). Além dos aspectos relacionados à proteção da Propriedade Intelectual, o sucesso das IGs depende das transformações que elas são capazes de desencadear na governança das cadeias produtivas e dos territórios (NIEDERLE; MASCARENHAS; WILKINSON, 2017), reagindo com rapidez suficiente ao cenário econômico em constante mudança a fim de inovar seus produtos, serviços e processos (KRAUS; SCHMID; GAST, 2017). As próximas duas passagens refletem esse processo de “transformação” e amadurecimento, facilitado pelo relato *a posteriori*, de quem consegue olhar para trás e reconhecer as limitações e dificuldades encontradas na jornada, e, mesmo assim, ter o discernimento para extrair lições do processo que serviram de aprendizado e puderam, inclusive, ser mais bem aproveitadas.

“Em 2005, quando foi concedido a Indicação de Procedência é que o sistema foi criar então todo o regulamento, normas, sistema, certificado, enfim, toda a estrutura que tem por trás de uma indicação de procedência. (...) nós começamos pela complexidade, porque o conhecimento era baixo ainda. Naquela época o CACER, a Federação, que ainda era o CACER, pegou normas que já existiam no mercado, de certificações de boas práticas agrícolas e trouxe isso para o seu código de processo de produção. Na época, incorporou o da UTZ Certified. (...) O CACER naquela época era uma estrutura super pequena, mas ele certificava propriedades. Então ele tinha um protocolo que auditava e certificava propriedades. Emitia notas cartográficas, tinha uma empresa de certificação de terceira parte que entrava nesse processo fazendo essas auditorias, fazendo a preparação das propriedades. (...) Então esse, entre aspas, erro estratégico que a região cometeu lá no começo, foi o que motivou o crescimento de áreas certificadas de boas práticas que nós temos hoje. Hoje o Cerrado Mineiro tem 110.000 hectares de área de café com algum tipo de certificação de boas práticas. Isso acabou que foi muito bom e a gente tinha recurso do SEBRAE pra poder atuar formando grupos de produtores, e pagando a parte de auditorias desses grupos, porque uma das partes mais caras do processo de certificação é a auditoria que você paga por ela, quando você forma o grupo você dilui isso, e fica mais em conta, mais viável para o produtor poder entrar no grupo e poder certificar todo o grupo e auditar por sorteio, por amostragem.” (Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado)

“Ai veio a marca, e com a marca, vieram cinco marcos de ações de ativação dessa marca, então nós estamos concluindo um ciclo de ativação da marca. Esses cinco marcos de ação, eles se desdobram em uma série de pequenas ações para você dar vida à marca. Um desses cinco marcos de ação era a reestruturação do processo de produção da certificação, (...) o nosso processo de certificação era muito complexo, (...) não só pelos documentos, mas pelo design também, pela comunicação, o consultor propôs “você tem que facilitar isso aí, senão vocês não vão conseguir aumentar o número de produtores participantes, porque é muito complexo esse negócio, é muito chato, é oneroso, então nós temos que rever isso”. Pra rever isso, fomos fazer o benchmarking, nós fomos lá para a Itália, em outubro de 2012, para poder visitar as principais denominações de origem da Itália. (...) Realmente os conselhos de lá focam na garantia da origem e qualidade. Então nós reposicionamos o nosso processo de produção para a garantia de origem e qualidade e eliminamos a parte de boas práticas em propriedades. Que era a parte mais pesada. Nós pegamos a outra e mudamos 100%. Largou tudo para trás e começou de novo, inclusive a parte de intranet. O intranet antigo foi embora e nós montamos um outro sistema de rastreabilidade que é o atual, que a gente vem incrementando. Ai, lançamos uma nova campanha junto aos produtores, criamos novos materiais, abordagem, eventos, projetos estratégicos e fomos promovendo.” (Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado)

As Indicações Geográficas são organismos vivos, sujeitas às mesmas pressões de sobrevivência e sucesso das empresas constituintes, que devem estar preparadas para enfrentar esse ambiente globalizado de mudanças constantes com processos altamente flexíveis e reversíveis. A revisão periódica do seu material deve ser encorajada e incorporada às práticas rotineiras dos seus processos a fim de manter aceso o interesse de novos entrantes para a sua base de relacionamento e proporcionar a permanência daqueles que já usufruíram das suas benesses, agregando valor aos seus produtos ou conquistando novos mercados. A proteção contra o uso indevido da marca, fraudes e adulterações é a última etapa a ser alcançada e está diretamente relacionada ao nível de notoriedade da região, declarada na intenção nem sempre transparente dos intrometidos de se apropriar imerecidamente do legado construído. O trecho abaixo da entrevista com o Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado esclarece essa questão:

“Então, na nossa opinião, hoje você tem que ter notoriedade, depois você procura proteger. Não adianta eu começar um processo de indicação geográfica de um produto, de uma região que não tem notoriedade, que não tem fama. Alguém está te copiando? Alguém está te pirateando? Nós temos esse problema,

seríssimo. Hoje eu converso com um advogado pelo menos uma vez por semana, pelo menos, quando não é dois ou três dias por semana. Então, daqui pra frente na nossa estratégia, o advogado vai ser mais importante do o estrategista de marca, entendeu, o peso que esse cara da estratégia de marca teve há 10 anos atrás, hoje nem se equipara ao peso que o jurídico tem. Hoje nós não estamos mais na fase só de promover, nós estamos na fase de proteção, porque o território ganhou notoriedade.” (Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado)

O Quadro 19 relaciona os resultados encontrados nas atividades individuais e coletivas relacionadas à Propriedade Intelectual das duas Indicações Geográficas.

Quadro 19 - Resultados encontrados nas atividades relacionadas à Propriedade Intelectual (PI)

ATIVIDADES RELACIONADAS À PROPRIEDADE INTELECTUAL (PI)		
INDICAÇÃO GEOGRÁFICA	INDIVIDUAL	COLETIVA
Região do Cerrado Mineiro	Não identificado	Além dos aspectos relacionados à proteção da Propriedade Intelectual, o sucesso das IGs depende das transformações que elas são capazes de desencadear na governança das cadeias produtivas e dos territórios. “Hoje nós não estamos mais na fase só de promover, nós estamos na fase de proteção, porque o território ganhou notoriedade”
Alta Mogiana	Não identificado	Não identificado de forma direta, apenas por meio da colaboração jurídica com a Região do Cerrado Mineiro para acionar criminalmente empresas que fazem uso indevido das marcas regionais registradas no INPI

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.4. Atividades de treinamento para funcionários

A quarta edição do *Manual de Oslo* desconsidera como inovadoras atividades de treinamento de funcionários para o uso de produtos ou processo de negócios existentes, atualização de habilidades gerais ou cursos de idiomas. Treinamento como atividade de inovação inclui o treinamento de pessoal para usar inovações, como novos sistemas logísticos de software ou novos equipamentos; e treinamento relevante para a implementação de uma inovação, como instruir funcionários ou clientes sobre os recursos de uma inovação de produto. As inovações exploradas no café especial, conforme já visto no capítulo 4.1, resultam em novos produtos e serviços que são desenvolvidos para clientes em mercados emergentes, aproveitando novos conhecimentos e habilidades. Além das mudanças envolvendo a parte produtiva, o café especial demanda outra postura do cafeicultor quando se trata da sua comercialização (“porteira para fora”), que também exige novos conhecimentos e habilidades.

Algumas passagens das entrevistas realizadas relacionam-se a essa atividade específica; a primeira delas envolve a participação ativa de uma associação, em que a

abordagem dada pelo entrevistado se dá no sentido do suporte que a associação oferece para os seus associados (treinamentos), e a segunda delas envolve um funcionário de uma cooperativa, que buscou treinamento externo para entender melhor a classificação por pontos atribuída à qualidade do café especial (Q GRADER), a fim de tirar vantagem do potencial sobrepreço do produto, para a cooperativa e seus cooperados:

“Eu acho que a Federação foi aquilo que a gente está precisando mesmo, porque é como eu posso mostrar para o meu cliente a qualidade do meu produto, a Federação acho que é peça chave, porque é através deles que eu tenho segurança de falar que o café que eu estou vendendo é de qualidade bem superior do que essas (marcas) que eu encontro em supermercado, que é um café especial, porque lá eles emitem um laudo, tem um selo, lá eles também dão treinamento para a gente, eu participo do cluster de qualidade da Federação, e lá eles sempre estão trazendo curso, palestra, e a gente tem que estar sempre evoluindo, não adianta falar que a gente sabe tudo que é a maior mentira né, então a gente participa desses cursos e sempre está aprendendo novidade, vendo o que que o consumidor está querendo.” (Cafeicultor 5)

“Aqui em Ibiraci nós somos pioneiros em comercializar cafés especiais, mas foi de uma maneira inusitada, a gente estava simplesmente mexendo um lote de café, um exportador tinha oferecido na época coisa de R\$ 490,00/saca, que era um mercado que estava correndo mesmo para *commodity*, o café comercial, e essa mesma mostra (...) a gente escutou de um exportador que já estava no mercado há uns 8 anos atrás fazendo um trabalho com cafés especiais, (...) eles vieram oferecer para a gente R\$ 600,00 nesse café. (...) Provamos, realmente, vimos que o café era muito bom, mas não tinha noção, o nosso negócio era procurar defeito. A gente provava café procurando defeito. E aí a gente mudou esse conceito totalmente, porque a gente parou de procurar defeito e começamos a procurar cor, qualidade. Começamos a separar 100%, a provar 100% de todo o café que entrava, desde um saco ou de 500. (...) Café hoje para você ganhar R\$ 3,00-R\$ 4,00, você tem que rebolar, ainda mais com o tanto de concorrentes que a gente tem aqui em volta. Aí foi aonde que eu procurei me especializar, fiz o curso de Q GRADER e começamos a provar e a separar tudo aquilo que o a gente falava que era café mole, um café acima de 80 pontos.” (Gerente Comercial COCAPIL)

Os dois relatos acima envolveram de alguma forma a participação da coletividade, representada pela associação, no primeiro, e pela cooperativa, no segundo. As próximas duas passagens envolvem a iniciativa individual de dois cafeicultores, um de cada Indicação Geográfica, premiados em concursos, que buscaram o conhecimento por conta própria, a partir da contratação de um serviço de consultoria e de cursos, que lhes permitiram explorar as inovações em produto e processo. O cafeicultor do segundo relato também tem uma empresa de comercialização de café e consultoria. Cursos de capacitação empresarial, contratação de consultorias e participação em feiras são formas de acesso ao conhecimento de mercado, externos ao ambiente da empresa e de elevada contribuição para os seus processos de inovação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

“Eu fiz um curso, a Federação disponibilizou, que chama cluster de qualidade, é um curso sobre qualidade de café. Eu também tenho um consultor de qualidade, ele é bem famoso aqui na região em questão de qualidade, já ganhou o Cup of Excellence uma vez. (...) É da região aqui de Patrocínio, ele presta serviço para mim. Ele que me ensinou a entrar nesse mundo difícil da fermentação. Ele me ensinou bastante coisa, e eu busco coisas por fora também.” (Cafeicultor 7)

“Ai nessa onda de 2012 para 2013, que começou essa onda de cafés especiais, eu fiz um primeiro curso, para aperfeiçoar, apesar de sempre degustar lá para atrás, mas a gente nunca buscava qualidade, e sim defeito. A partir daí, eu comecei a aprofundar mais nesse mercado de café especial, eu comecei a vir e pesquisar e ver pós colheita e ver processo e ver tudo. E quando eu casei eu fui morar na propriedade dela, e lá virou meu campo de experimento. “Como eu vou ensinar um produtor a fazer o negócio que ele quer fazer sendo que eu não faço?” Então eu tenho que fazer primeiro a lição dentro de casa e depois repassar o ensinamento do que está dando certo pro pessoal. Ai foi aonde que eu comecei a pesquisar e fazer processos diferenciados e aprender a modular, a escolher o melhor ponto de colheita, a escolher o melhor ponto de maturação, escolher o melhor jeito de secar o café para poder atingir as pontuações melhores.” (Vencedor do *Cup of Excellence* de 2019)

O Quadro 20 relaciona os resultados encontrados nas atividades individuais e coletivas de treinamento para funcionários das duas Indicações Geográficas.

Quadro 20 - Resultados encontrados nas atividades de treinamento para funcionários

ATIVIDADES DE TREINAMENTO PARA FUNCIONÁRIOS		
INDICAÇÃO GEOGRÁFICA	INDIVIDUAL	COLETIVA
Região do Cerrado Mineiro	Contratação de consultor por parte de um cafeicultor para dominar técnicas de fermentação e elevar a pontuação do grão (Café Campeão Expocaccer)	Curso, palestra e treinamento promovido pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado, participação em Cluster de Qualidade, conhecimento para atender os desejos do consumidor
Alta Mogiana	Procura de curso para saber diferenciar cafés a partir dos seus atributos de qualidade (ao invés de buscar defeito). Utilização da própria terra como campo de experimento prestação de serviço e premiação	Necessidade de conhecimento para saber classificar os cafés, a fim de se garantir o melhor sobrepreço que a qualidade do grão pode proporcionar, tanto para a cooperativa como para o cafeicultor

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.5. Atividades de desenvolvimento de software e banco de dados

Conforme a definição proposta pelo *Manual de Oslo*, o desenvolvimento de software só é considerado uma atividade de inovação “quando usado para desenvolver processos ou produtos de negócios novos ou aprimorados, como jogos de computador, sistemas logísticos ou software para integrar processos de negócios” (OCDE/EUROSTAT, 2018, p. 90) e as atividades de banco de dados só são reconhecidas como atividades de inovação “quando usadas para inovação, como análises de dados sobre as propriedades dos materiais ou a preferência dos clientes” (OCDE/EUROSTAT, 2018, p. 90).

O documento atribui uma enorme importância à digitalização e a sua ligação com a inovação, fornecendo orientação sobre o papel da informação digitalizada, alcançada por meio da exploração de dados e o desenvolvimento de softwares. Essas ferramentas,

desenvolvidas de forma colaborativa com toda a cadeia produtiva, habilitam empresas estabelecidas e novas a desenvolverem tecnologias, produtos ou serviços complementares. Com o objetivo de atender às exigências desse consumidor de café especial, interessado em rastrear a origem dos grãos, essa digitalização pode melhorar o atendimento e a personalização da entrega dos produtos (KRAUS; SCHMID; GAST, 2017), gerando uma interação mais intensa entre cafeicultores e consumidor final.

A informação que chega ao consumidor se encontra disponível nas embalagens dos produtos, em forma de QR CODE, podendo ser lida por meio de aplicativos específicos. Normalmente, a informação acessada traz um perfil completo ou resumido do produto contido na embalagem, com informações relacionadas à origem, a safra, a data da embalagem, o método de secagem, o lote, a descrição das nuances do produto, o tempo de torra, o avaliador (Q GRADER) e a pontuação completa. O laudo contido no ANEXO II traz, inclusive, a classificação física do produto (granulometria, separação por peneiras), cuja análise de mercado encomendada pela Federação verificou que ela é desinteressante, talvez porque o cliente final, acostumado com o consumo do café em pó, não reconheça o propósito da sua função. O conhecimento da granulometria do café, a sua classificação física, por outro lado, é imprescindível na exportação. O trecho da entrevista com o Gerente Comercial da COCAPIL esclarece melhor essa questão:

“E na exportação o produtor acha que se ganha rios de dinheiro, que a diferença é gritante. Lógico que se agrega valor. Mas é completamente diferente do que eles imaginam, pra você vender um café muito valorizado teria que ser um microlote, um café exótico, um café fino, mas esse café comercial, *commodity*, que a gente exporta também, o especial representa 2% da exportação. Cliente que te compra um container de especial é porque ele quer comprar 30 de farm. Um café comercial. E nesse comercial é Nova York, (...), não tem segredo, você tem um custo para preparar esse café, você não exporta o café do jeito que ele vem da fazenda, você exporta só o grão, você tem que fazer conta porque o que sobra desse grão é um café inferior, que você vai vender mais barato no mercado interno. É lógico que no final, na média, compensa, mas não é nada exorbitante. Mas agrega valor. Ajuda você a se manter no mercado e, lógico, comprar um pouco mais caro do produtor.” (Gerente Comercial COCAPIL)

O selo de rastreabilidade, por um lado, representa o funil de escoamento, a parte visível, tangível de um extenso banco de dados que armazena toda a informação dispersa, sensorial, física, processual e identitária de uma região, acessada por meio da melhor tecnologia disponível, de forma a facilitar a conexão do cliente final com o produtor; por outro lado, ele também representa a parte palpável da marca territorial, um estimado serviço prestado pela marca que estabelece a ligação do produto com a sua respectiva região de origem, fortalecendo o laço emocional das partes envolvidas, cuja

utilidade, neste caso, se ajusta melhor ao esforço de marketing e *brand equity*, proporcionando, novamente, a sobreposição de atividades inovadoras.

“A associação já tem o poder de dar essa rastreabilidade para o cafeicultor. A associação é que dá. Então a gente paga para a associação para fazer esse selo para a gente, porque o selo é da associação. (FOI PEGAR A EMBALAGEM COM O SELO). Tá vendo, aqui nesse selo é o selo da associação, que tem o QR Code, esse selo aqui de cima é o selo da associação, então a garantia que o cliente tem é a associação que dá e faz esse QR Code. Então vamos supor, você pegou o meu café e você viu esse selo, você que tem mais experiência, você olha e fala esse café já tem o selo de denominação de origem. A associação que dá essa garantia para a gente.” (Cafeicultor 3)

O mesmo sistema de rastreabilidade que interessa ao consumidor final também abastece os cafeicultores, as associações e as cooperativas de informação. Como as cooperativas armazenam, manipulam, processam, deslocam, beneficiam e rebeneficiam a maior parte dos cafés colhidos, a informação que elas detêm assume uma função estratégica. O primeiro relato relacionado abaixo é de um produtor da Alta Mogiana, e estabelece o ponto de vista do produtor; o segundo relato relacionado abaixo é do presidente da EXPOCACCER, e estabelece o ponto de vista de uma cooperativa.

“Quando a gente pega o café no terreiro a primeira coisa que a gente faz é levar para a cooperativa. Lá na cooperativa eles já usam a tecnologia para beneficiar esse café. Eles pegam esse café e passam em uma máquina eletrônica, quando vem da lavoura vem misturado café preto, café verde, impurezas, porque o café foi catado no chão, na lavoura, tem casca. Na lavoura faz-se o beneficiamento grosso, lá tira isso e vai para o bag, no beneficiamento de café especial ela passa nas peneiras novamente e eu passo na eletrônica, que é uma máquina computadorizada, que tira essas impurezas, para o café ficar 100% puro, sem nenhuma mistura. O café especial, não sei se você sabe, só pode ter no máximo 5 defeitos, não pode ter mais do que isso. Então se você pega uma saca de 60kg, se você achar um café preto, um café verde, um pau, uma casca, o café já não é o café que precisava ser especial, aí entra a tecnologia para limpar esse café. Empacotou, pôs lá, a gente joga no computador os lotes que a gente tem, a gente tem todos os lotes arquivados no computador, lote 30, lote 31, lote 32, nesses lotes eu sei o que eu tenho de quantidade, de peneira, por exemplo, eu tenho o lote 35, aí eu sei que eu tenho tantas peneiras 17, porque eu passei na máquina, peneira 16, peneira 15, e “bica corrida”, que é o que sobra lá embaixo, que é o que a gente vende para essas indústrias de cafés tradicionais, então entra a tecnologia de novo, então eu confio que o que está no computador é o que eu tenho no armazém. Eu entro no computador, eu tenho 20 sacas, 30 sacas, eu pego esse café e levo para a torra, eu tenho meu torrador, como eu acompanho a torra? Eu tenho um programa no computador, ele é uma torra guiada por esse programa que me dá toda a segurança que a minha curva de torra está perfeita. E depois, eu embalo e vou vender, que segue com esse QR Code, todo esse sistema que o cliente pode ter em mãos também.” (Cafeicultor 3)

“... a gente tem um portal, do qual o produtor acessando o portal ele tem o seu estoque, se ele quiser ver os cafés entrados essa semana, classificação, o que ele bebeu, como ele bebeu, qual o lote. Se você processar esse café, os lotes gerados depois do processamento (...) ele vai ter os filhotes do lote, se você pegar os filhotes do lote e ligar você vai ter um terceiro lote, você tem essa rastreabilidade direta, total, no sistema, não é uma coisa de planilha, é uma coisa de sistema. (...) não existe hipótese de misturar o seu café com o café de outro porque se o cara tiver que pegar um café e não for o big bag que ele tinha que pegar a empilhadeira toca a

buzina, dispara, (...) e se ele insistir e for na área de despejo, (...) desliga a máquina dele. Não deixa ele fazer a operação errada. Então, é um negócio que a gente começou a desenvolver já há uns dois anos, e hoje a gente, acho que o mercado está procurando isso, essa rastreabilidade não é que a gente acha bonito, o mercado de cafés está individualizando cada vez mais o produtor...” (Presidente EXPOCACCER)

A tecnologia se encontra absolutamente incorporada em nossas vidas, no âmbito pessoal e profissional. Essa onipresença desperta discussões calorosas e costuma ser pauta de conversas formais e informais, formatando a nossa percepção de futuro e a relação estabelecida com os outros e com os negócios. O produto/serviço de rastreabilidade, embora já esteja incorporado nos processos das duas Indicações Geográficas, tende a experimentar um outro salto tecnológico, já efetivo em outros mercados internacionais, mas que ainda não foi implantado na cafeicultura brasileira. Embora a perspectiva das grandes empresas esteja ausente do escopo deste trabalho, o produto/serviço se pauta na percepção dos grandes *players*, que, normalmente, “puxam a fila” das aplicações tecnológicas.

“Isso aqui é uma rastreabilidade pelo DNA, o cara está chegando a conclusão que se a gente pegar os nossos 500 produtores, e der uma amostra de cada produtor referente ao lote daquela fazenda com o georreferenciamento daquele negócio, eles acham que você vai descobrir uma correlação da região, da fazenda, uma com a outra, e da região, e amanhã se você quiser confirmar se aquele café é do fulano mesmo, pega aqui e mandar analisar, é um teste de paternidade. Então, isso é uma empresa chinesa querendo entrar no mercado, oferecendo esse tipo de serviço. Então, eu digo assim, a nossa rastreabilidade, na minha opinião, tem que ser cada vez mais minuciosa, para o mercado entender e valorizar isso, porque vai chegar nisso, não é que eu acho que isso pode vir a acontecer, na minha opinião isso vai acontecer. Imagina uma Folgers, sei lá, uma empresa alemã, cada dia que passa ela está mais com medo de ter um problema alimentício, com o que ela está vendendo. Então a hora que tiver o problema, ela vai precisar saber pra que lado ele vai virar o revólver, porque ele vai querer devolver o tiro, ele vai querer transferir o problema.” (Presidente EXPOCACCER)

Um novo portal do cooperado da EXPOCACCER acabara de ser lançado, chamando a atenção do cafeicultor para o diferencial de serviço prestado pela cooperativa, o que reforça a atenção dispensada para a atividade inovadora de desenvolvimento de software e banco de dados. O portal aumenta a competitividade da cooperativa em relação às suas concorrentes, bem como garante e aprimora a desejada rastreabilidade do grão. O ANEXO V contém o comunicado feito pela EXPOCACCER aos seus cooperados em relação a essa inovação.

O Quadro 21 relaciona os resultados encontrados nas atividades individuais e coletivas de desenvolvimento de software e banco de dados das duas Indicações Geográficas.

Quadro 21 - Resultados encontrados nas atividades de desenvolvimento de software e banco de dados

ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE E BANCO DE DADOS		
INDICAÇÃO GEOGRÁFICA	INDIVIDUAL	COLETIVA
Região do Cerrado Mineiro	Não identificado	O mesmo sistema de rastreabilidade que interessa ao consumidor final também abastece os cafeicultores, as associações e as cooperativas de informação. Como as cooperativas armazenam, manipulam, processam, deslocam, beneficiam e rebeneficiam a maior parte dos cafés colhidos, a informação que elas detêm assume uma função estratégica. A Federação concede o selo de rastreabilidade por meio de um software, cujo QR CODE impresso na embalagem garante ao consumidor a procedência do produto.
Alta Mogiana	Não identificado	O mesmo sistema de rastreabilidade que interessa ao consumidor final também abastece os cafeicultores, as associações e as cooperativas de informação. Como as cooperativas armazenam, manipulam, processam, deslocam, beneficiam e rebeneficiam a maior parte dos cafés colhidos, a informação que elas detêm assume uma função estratégica. A Associação concede o selo de rastreabilidade por meio de um software, cujo QR CODE impresso na embalagem garante ao consumidor a procedência do produto.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.6. Atividades de gestão da inovação

“O gerenciamento da inovação inclui todas as atividades sistemáticas para planejar, governar e controlar os recursos internos e externos à inovação. Isso inclui como os recursos para a inovação são alocados, a organização das responsabilidades e a tomada de decisões entre os funcionários, o gerenciamento da colaboração com parceiros externos, a integração de resultados externos nas atividades de inovação de uma empresa para monitorar os resultados da inovação e apoiar o aprendizado da experiência” (OCDE/EUROSTAT, 2018, p. 91).

O SEBRAE MG dispõe de uma plataforma específica chamada EDUCAMPO cuja finalidade é gerar estratégias, projeções, cenários e análises integradas para construir capacidades e criar oportunidades para o desenvolvimento individual e coletivo do agronegócio. Ela funciona com o apoio de consultorias individuais, capacitações que ampliam a experiência de gestão, troca de conhecimento e networking entre produtores e consultores. O consultor especialista da cadeia produtiva do café, preferencialmente um agrônomo (outras cadeias contam com a ajuda de zootecnistas ou veterinários), deve auxiliar o produtor a melhorar a performance econômica e financeira do seu negócio,

bem como promover a interação entre os próprios produtores. No trecho da entrevista abaixo com a Gestora do SEBRAE MG, ela relata um pouco como funciona o projeto e o impacto que ele gera nos produtores do setor cafeeiro:

“A gente tem um programa específico que é do SEBRAE MINAS, (...) que é o EDUCAMPO, que é uma consultoria técnico-gerencial. Como que ela funciona? Ela é um modelo muito bem sucedido, temos mais de 20 anos que a gente trabalha com esse programa, porque além da capacitação do produtor, a gente consegue fazer com que ele converse com produtores da própria região, do próprio grupo dele, da própria região, e de Minas todo. E todos os indicadores que eles têm são baseados em fatos, em números reais, concretos, para a tomada de decisão. A gente tem produtor que fala assim, “eu até então não sabia que uma saca de café minha custava isso”. (...) uma *commodity*, em que o valor agregado é muito pouco, são centavos, então faz muita diferença. (...) Ele tinha muitos bens, mas ele não conseguia gerir aquilo e ia empobrecendo, não conseguia comprar novos bens para a fazenda, não conseguia comprar nada, porque não sabia fazer exatamente o preço dele, não sabia fazer a gestão. (...) Tudo é jogado em um software, que é exclusivo do SEBRAE, e lá a gente consegue extrair as fazendas mais produtivas, mais rentáveis, tem um banco de dados que a gente cruza. De três em três meses a gente faz a reunião com os produtores, aí esses dados são fechados, (...) cada um tem seu código, mas muitos dos grupos os dados já são todos abertos.” (Gestora SEBRAE MG)

“Um outro ponto que a gente trabalha bastante aqui é a questão da governança, do estabelecimento mesmo dessas governanças, capacitação das novas governanças, a gente é sempre convidado a participar das reuniões do conselho da Federação. E as outras ações pontuais como o projeto EDUCAMPO e algumas outras ações na cidades, que compõe a região do Cerrado Mineiro, a gente já faz direto com as cooperativas e com associações daquela cidade. Porque aí, as vezes, envolve também outros atores, outras pessoas ali daquele território alguma coisa que é particular, por exemplo, às vezes uma feira que tem em algum lugar e não tem em outro. Aí, a gente apoia, está junto, inclusive opinando em programação e estratégia. (...) Por um lado, a gente tem a parte técnica, que as vezes a gente não concorda muito com aquilo, mas você tem até que ter muito cuidado ao falar, porque é o sonho também do empreendedor, você não pode matar o sonho das pessoas, às vezes, todos os indicadores dão para a negócio não dar certo, mas o comportamento empreendedor faz muita diferença né. Esse é um outro grande diferencial aqui da região, a atitude das pessoas né, que são bem empreendedoras.” (Gestora SEBRAE MG)

O Quadro 22 relaciona os resultados encontrados nas atividades individuais e coletivas de gestão da inovação das duas Indicações Geográficas.

Quadro 22 - Resultados encontrados nas atividades de gestão da inovação

ATIVIDADES DE GESTÃO DA INOVAÇÃO		
INDICAÇÃO GEOGRÁFICA	INDIVIDUAL	COLETIVA
Região do Cerrado Mineiro	Não identificado	O SEBRAE MG tem uma plataforma chamada EDUCAMPO cuja finalidade é gerar estratégias, projeções, cenários e análises integradas para construir capacidades e criar oportunidades para o desenvolvimento individual e coletivo do agronegócio. Ela funciona com o apoio de consultorias individuais, capacitações que ampliam a experiência de gestão, troca de conhecimento e networking entre produtores e consultores
Alta Mogiana	Não identificado	Não identificado

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4. A INTERAÇÃO ENTRE AS ATIVIDADES INOVADORAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS E A SUA INFLUÊNCIA SOBRE A PRODUÇÃO E A COMERCIALIZAÇÃO DO CAFÉ ESPECIAL

A construção do contexto coopetitivo na cafeicultura brasileira exigiu, como se viu até aqui, a articulação de perspectivas conflitantes a fim de tornar a sua investigação mais proveitosa. Mesmo ciente de que o leitor já se encontra familiarizado com o objeto de pesquisa, poucos relatos conseguiram exprimir sucintamente o teor da sua complexidade. Esta seção do trabalho pretende agravar o seu exame ao explorar as suas contradições mais profundamente, não de maneira isolada, como foi feito até agora, mas em circunstâncias em que competir e cooperar coexistam, literalmente.

A passagem abaixo, de um exportador independente da Alta Mogiana, faz menção à reputação do café brasileiro no mercado internacional, à participação dos agentes da cadeia, como cooperativas e exportadoras, bem como ao relacionamento que os cafeicultores mantêm com eles, e, sobretudo, ao valor que o conhecimento assume nessa mediação.

“O Brasil é um país que oferece do pior ao melhor, só que durante muito tempo ofereceu o pior e o mais ou menos a um preço competitivo, só que na hora que você chega na ponta, isso criou um pensamento de que o café brasileiro só serve para base de blend, nunca fez origem única de café brasileiro. Por falta de conhecimento. (...) Então, a gente tem um produto extremamente desvalorizado, que ninguém dá valor pra ele, que vale metade do preço do café de qualquer outro país, até cafés inferiores, que você tem uma pressão de preço gigantesca, mais por predadorismo interno. Mas esse predadorismo só existe porque alguém deixa ser presa, né. Então, ao mesmo tempo que uma cooperativa pode agir de maneira predatória, um grande exportador pode agir de maneira predatória, por outro lado, muitas vezes ele está dando boas coisas em troca, negociando insumos a melhores preços, financiando maquinário, oferecendo

estrutura de rebeneficiamento, então fica nesse jogo de te prendo de um lado, te dou do outro. Só que quanto mais vem o conhecimento, e quanto mais localmente outras cooperativas menores e outras empresas que querem puxar esse mercado começam a incomodar os grandes players, começa a ter uma ação.” (Exportador Independente Alta Mogiana)

Em outras passagens ao longo deste trabalho a atuação das cooperativas foi questionada, ou considerada numa perspectiva mais negativa, sem que houvesse uma melhor contextualização da sua atuação, o que por vezes pode gerar uma implicância imerecida, a ponto de ofuscar a importância do seu papel e a complexidade da sua composição.

A próxima seção pretende esmiuçar melhor o papel das cooperativas, no contexto da comercialização dos cafés especiais, ao explorar as contradições e os conflitos gerados a partir da interação relacional dos seus próprios membros constituintes.

4.4.1. O relacionamento dos cafeicultores dentro da instituição que cuida da comercialização dos seus produtos: as cooperativas

O Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado explica numa breve passagem a forma como algumas das instituições de apoio se relacionam com as cooperativas a fim de auxiliar os cafeicultores no escoamento dos seus produtos - a interação entre as partes se encontra representada na Figura 5.

“O papel da federação é representar, controlar e promover a região do Cerrado Mineiro. Na área de representação é a parte institucional da região, em eventos, em projetos, politicamente representar, na parte de controle da marca e da denominação de origem e na parte que envolve marketing, tudo que envolve promoção tanto nacional quanto internacional. A parte comercial está toda concentrada nas cooperativas, a parte de serviço, assistência técnica. E as associações cuidam da parte política e institucional em nível local.” (Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado)

Figura 5 – Modelo representativo da interação entre as cooperativas e as instituições compostas pelos cafeicultores na Região do Cerrado Mineiro

Fonte: Federação dos Cafeicultores do Cerrado (2019)

A assimetria de poder entre a cooperativa e os cafeicultores é óbvia para qualquer observador externo, mas também é reconhecida pelas partes constituintes, como também se viu na pesquisa de Czakon (2009), embora a relação neste trabalho fosse entre franqueadora e franqueados. A lógica da formação desses relacionamentos deriva da posse assimétrica de recursos e das circunstâncias do mercado (CZAKON, 2009), compreendida pela necessidade dos cafeicultores de buscar melhores condições estruturais para se plantar e processar o seu café, além da concessão de poderes a outrem para promover a sua comercialização (“a porteira para fora”). No entanto, a manutenção dessa relação, que exige das cooperativas uma capacidade e vontade de se adaptar às novas regras do jogo, em conformidade com a diferenciação promovida pelo mercado de cafés especiais, se choca com a lógica dominante e vigente do processamento em volume, menos atenta à questão da qualidade. Além do mais, o mercado de cafés especiais também promove a discriminação do produtor ou a valorização da sua individualidade, contrária a política cooperativista. Outro trecho da entrevista com o Exportador explora essa questão:

“... se você entender como é que funciona o mercado não é interessante para a cooperativa essa diferenciação, 1) porque ela vai ter que pagar mais, 2) ela identifica que esse café é diferenciado, mas não paga pela diferenciação desse café muitas vezes, entendeu?. É algo que

vem acontecendo mais por pressão de concorrência do que por vontade própria deles.” (Exportador Independente Alta Mogiana)

Um ponto sensível deste último discurso diz respeito à concorrência entre as cooperativas, devidamente relacionada na seção 4.2.2, que exerce uma enorme pressão sobre elas, proporcionando uma desejada flexibilização de suas práticas a fim de se adaptar a nova realidade do mercado. O cooperado, sob essa perspectiva, passa a ser tratado como um cliente, que paga por um serviço, e, se mal servido, pode optar por contratar as atividades da concorrência, por mais que ele também seja dono da cooperativa, mesmo que com uma fração de participação mínima.

O Presidente da EXPOCACCER explora toda a contradição da cooperativa a partir da própria relação que os cooperados mantêm com ela:

“Uma coisa que eu achei que você ia trabalhar é que, cooperado, ora ele é cliente, ora ele é fornecedor, ora ele é dono. Depende da hora que ele quer ser um dos três. Ele tira um chapéu e põe outro, não tem conversa não, e você tem que conviver com essa situação. Quer dizer, a cooperativa tem essa forma de interpretar, o cara pisou aqui, o que que ele é agora, ele entrou para te vender café, ele entrou pra te comprar serviço, ele entrou pra reclamar do negócio dele que ele enxergou lá fora algum problema. Ele tem todo o direito.” (Presidente EXPOCACCER)

Toda a vulnerabilidade estrutural e comercial do produtor é transferida para a cooperativa, fortemente caracterizada pelas contradições relacionais pautadas acima, que exige maturidade dos gestores para tolerar mais diversidade dentro do núcleo organizacional (BAUMARD, 2009). O café é praticamente todo escoado pelas cooperativas, e dentro delas coabitam a mentalidade vigente do café *commodity*, responsável pelo maior volume de produção, e a mentalidade do café especial, em demanda crescente. Mesmo sendo uma entidade sem fins lucrativos, a cooperativa tem a necessidade de gerar recursos financeiros para amparar toda a estrutura física de equipamentos, tulhas, maquinário, almoxarifado, pessoal, etc. que ela comporta.

O café tradicional, por respeitar um padrão de qualidade genérico, se caracteriza por apresentar ausência de critérios de processabilidade e de interesses em suas especificidades locais (DAVIRON; PONTE, 2005). Esse anonimato produtivo encoraja a composição de lotes combinados de produtores, sem que isso proporcione prejuízo para as partes envolvidas. O armazenamento do café tradicional é menos compartimentado, já que ele aceita ser misturado com outros, tendo sua identificação exigida apenas para o controle interno da cooperativa (pagamento sobre a comercialização, cobrança de tempo e espaço de armazenamento, etc.).

A lógica do café especial rompe com essa mentalidade, uma vez que ela i) singulariza o produto e o seu produtor; ii) abomina a mistura de cafés de classificações, qualidades e/ou produtores diferentes; e iii) opera com volumes significativamente menores. Por essas razões, o seu processamento e armazenamento tornam-se mais complexos e exigentes, visando sempre atender a exigência por parte do comprador final, interessado exatamente, mas não somente, na sua origem e rastreabilidade. Essa logística conflituosa, que impacta diretamente o relacionamento dos agentes envolvidos, bem como o processamento distinto dos cafés especiais e tradicionais, coabita dentro da estrutura relacional e física das cooperativas. A gestora do SEBRAE MG reconhece essas contradições em sua fala:

“(...) o que eu percebo (é que) o produtor sempre quer vender o melhor preço, então ele é o dono da cooperativa, ele deixa o café armazenado, hoje com esse sistema de rastreabilidade, o café ficar armazenado cada um no seu lugar, mas ele quer vender pelo melhor preço, eu sou dono, eu quero o melhor, ele sempre acha que o café dele está sendo subvalorizado. Por outro lado, a cooperativa também precisa se manter, mas ela também precisa dar bons resultados para o produtor dela, de fato, é um grande mega desafio, e assim hoje existem muitos compradores, corretores de café, atravessadores, então até que ponto o produtor é cooperativista, a ponto de ficar na cooperativa dele, vender 100% do café dele ali, ahhh, eu sou dono, eu sou cooperativista, mas o exportador x, o comprador y, está me dando R\$ 0,50 a mais, R\$ 1,00 a mais por saca, eu vou levar para lá. É um negócio meio... né.” (Gestora do SEBRAE MG)

Outro relato que traz à tona essa dificuldade do processamento do café especial foi concedido pelo Exportador Independente da Alta Mogiana, que reforça a importância dada ao seu rebeneficiamento, com particular ênfase aos baixos volumes de produção transacionados e à rejeição desse produto de qualidade superior à mistura.

“Porque passa até pelo problema de rebeneficiar o café, rebeneficiar o café é tirar todos os defeitos, selecionar a peneira, deixar o café pronto no padrão internacional de venda. A gente está falando de lotes de 10 sacas, 20 sacas, 100 sacas, 200 sacas, no máximo, 300 sacas. Contra o café trabalhado como milho, a gente está falando de fazer 10.000 sacas de uma vez, fazer 5.000 sacas, a gente mistura tudo e faz, então você encontra até dificuldade na questão de rebeneficiar um café especial. Aí é nessa hora que pessoas que acreditam, e que aí fazem esse trabalho chato, porque você imagina que você tem que limpar a linha da usina inteira, porque você não pode misturar o café, você estava beneficiando um café horrível antes, como é que você vai colocar um café extremamente bom no mesmo maquinário? Um grão estraga o café, um grão verde, um grão preto, um grão no meio de uma tonelada, se ali na hora aquele grãozinho cair numa xicara e o provador provar aquilo ali, comprometeu o lote inteiro. Acabou! Eu desclassifico o lote de um campeonato, entendeu?” (Exportador Independente Alta Mogiana)

O trabalho meticuloso e detalhista demandado pelo café especial requer das pessoas envolvidas com ele que acreditem e pratiquem esse discurso de diferenciação com entusiasmo. O sentimento de satisfação e valorização experimentado pelo pertencimento “à uma causa” não é exclusivo dos produtores, ele se alastra por toda a cadeia. Não foi

sem razão que o resultado da pesquisa de Baumard (2009) com PMEs lidando com a adaptação de estratégias de inovação em ambientes cooperativos reforçou a percepção de que os seus líderes experimentem verdadeiras paixões pelo seu campo de atuação, estimulados mais por uma motivação intrínseca do que propriamente pelo ganho transacional. Nesse sentido, a geração mais nova de produtores, constituída pelos herdeiros naturais, possui uma maior consciência das oportunidades de negócio, bem como mente mais aberta para construir relacionamentos confiáveis e de longo prazo, inclusive no que diz respeito à cooperação com concorrentes (ARNOLD et al., 2019; KRAUS; SCHMID; GAST, 2017), com maior tolerância à ambiguidade causal e hierarquias difusas (BAUMARD, 2009).

Outra situação que gera conflito entre a estratégia coletiva e a estratégia individual é a ênfase que o mercado de especiais confere à pontuação, endossada pelos próprios concursos de qualidade, que fortalece a singularização em detrimento do apelo regional. Esse “espaço de valor”, equiparado a um “trono de excelência”, é almejado pelos cafeicultores e representa o reconhecimento dos esforços e tempos dispendidos individualmente no exercício da inovação – para alcançar esse “lugar”. O relato abaixo do Presidente da EXPOCACCER esclarece melhor esse ponto, ao expor com desenvoltura esse conflito individual e coletivo, reconhecidamente problemático. As associações são convictamente defensoras do café especial, promovendo, difundindo e encorajando os cafeicultores a adotá-lo; as cooperativas, presumivelmente, são (ou deveriam ser) neutras, responsabilizando-se pelo processamento e a comercialização tanto dos cafés tradicionais como dos cafés especiais. Seja como for, as diferenças se materializam no espaço das cooperativas, onde as operações de fato tomam corpo.

“Pelo fato de você ter a DO, pelo fato de você estar na região, você tem um prêmio intrínseco a dois fatores: um, que a região é reconhecida como produtores de cafés especiais, até o seu café ruim bebe muito melhor do que o ruim de outras regiões. Então, até o seu café ruim tem um prêmio, se comparado com, eu não digo que o meu café ruim vai valer mais do que o bom de outras regiões. O meu café de chão vale mais do que o de chão de outras regiões. Então, eu acho que isso existe, é palpável, dá um, sei lá tem uns R\$ 10,00 voando no meio de prêmio, por ser um café do Cerrado, em relação as outras demais regiões. Tirando esse prêmio, se a gente passar para os especiais, aí eu acho que o que vale é o ponto. Não é porque você está aqui que você vai ter dez merréis a mais do que o outro. Ai eu já acho que não é, ai vale mais os 90 pontos do que os 88, se for 90 pontos da Mogiana, vai valer mais do que 88 do Cerrado. Agora, já aquele café commoditizado duro limpo do Cerrado vale dez merréis a mais do que o duro limpo da Mogiana. Esse é um diferencial que eu acho que ocorre no mercado. Na minha opinião, vale mais a identidade do produtor do que a identidade da região, isso é uma “briga” até de algumas lideranças com a liderança da Federação, cada vez mais a gente afunila, a própria Federação afunila, para os cafés especiais, para os top de linha, e cada vez mais, na minha opinião, esses

top de linha vão ter menos o apelo da região e mais apelo próprio.” (Presidente EXPOCACCER)

Por um lado, cooperados costumam reconhecer a importância das cooperativas, sobretudo os cafeicultores de menor porte, mais dependentes da sua influência.

“Nós não temos como exportar nosso produto, no caso a gente ia vender de porta em porta. Exportação ainda é muito difícil, na cooperativa, juntando todo mundo, é muito mais fácil.” (Cafeicultor 7)

Por outro lado, cooperados podem sofrer abuso por parte das cooperativas, corroborando assim a assimetria de poder sinalizada alguns parágrafos acima (CZAKON, 2009).

“E lá na *Cooperativa X*, um funcionário lá, ele não é Q GRADER, mas ele pontua, tem conhecimento, ele que prova os cafés e paga o valor que merece, e ele pontuou o nosso café em 85 pontos, mas a *Cooperativa X* não pagou como café especial, e na época já estávamos com a corda no pescoço precisando do dinheiro para pagar as contas, como que ia ter tempo de negociar, procurar a empresa que queria comprar, não teve tempo, vendemos ali mesmo *commodity*, um café especial de 85 pontos.” (Cafeicultor 4)

4.4.2. A rastreabilidade dentro da propriedade rural (atividade individual) X a rastreabilidade para o consumidor (atividade coletiva)

Conforme conteúdo explorado na seção 3.3.2.1., o posicionamento estratégico pela qualidade superior exige sistemas de controle interno eficazes, que garantam a qualidade e o seu constante aprimoramento (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998). Essa alta qualidade técnica exigida requer conhecimentos específicos que podem ser adquiridos coletivamente, como tem sido observado por esta pesquisa, muito embora necessitem ser implantados individualmente. Esse esforço para extrair a melhor combinação possível de produtos da propriedade, que envolve plantar, monitorar o plantio, colher, separar (fisicamente) e classificar os grãos depende exclusivamente do cafeicultor – no caso, a separação realizada antes do grão ser despachado para a cooperativa. Conforme já foi dito anteriormente, os cafeicultores podem ser assistidos por consultores ou instituições para orientá-los a buscar a melhor combinação possível, mas a atividade dentro da propriedade rural é domínio privado de cada cafeicultor.

Esse esforço para melhorar o aproveitamento do café plantado e colhido será considerado aqui como a rastreabilidade dentro da propriedade rural, compondo o título

desta seção, que pode ser incentivada por empresas multinacionais com interesse de compra no produto. O relato abaixo explora essa possibilidade:

“Para o ano que vem estamos pretendendo fazer diferente, estamos implantando um programa de rastreabilidade, como temos lavouras arrendadas lá na fazenda, precisamos ter essa rastreabilidade, precisamos saber o que vem de onde e até mesmo de cada lavoura, tem talhões com possibilidade de pontuar melhor, porque nenhum café consegue colher 100% de grãos especiais. Então a gente precisa rastrear qual a área melhor que já começamos, e agora precisa dar uma atenção maior, e depois fazer uma rastreabilidade na colheita, porque estamos fazendo uma certificação com a Starbucks. Pra vender os cafés para eles, mas os cafés não vão ficar no Brasil, vão para fora também, o especial vai para fora, infelizmente.” (Cafeicultor 4)

A passagem esclarece que a melhoria da rastreabilidade envolve a aquisição de novos conhecimentos e a disposição para aprender novas formas de controle e monitoramento do plantio, além da correta segmentação do produto colhido, a fim de se alcançar o melhor aproveitamento comercial possível. É absolutamente imprescindível reconhecer o que se tem antes de buscar a oportunidade comercial. Complementar a esse conhecimento produtivo e de processamento, a qualidade precisa ser comunicada de forma que os clientes enxerguem e paguem pelo seu real valor agregado, o que demanda capacidades externas de detecção de mercado e relacionamento com clientes (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998). O relato do vencedor do *Cup of Excellence*, que também presta serviço de assessoria para produtores, enfatiza a dificuldade dos cafeicultores em identificar corretamente o produto que eles têm em mãos, o que impacta diretamente na comercialização dele, uma vez que a venda acaba por ser feita “às cegas”.

“Tem produtor que chega com amostra de café aqui pra mim, que é um café que foi produzido de maneira convencional, ele tratando isso como uma *commodity*, que é levado para uma cooperativa, ele chega aqui, “Prova esse café aqui pra mim, faz uma avaliação sensorial dele”. A gente prova o café do produtor e o cara tem uma joia na mão que ele não sabe o que tem, você entendeu? Isso me motivou a buscar esse aperfeiçoamento, essa profissão de degustador pra identificar realmente o que o produtor tem na mão, pra ajudar eles a produzir melhor e a vender melhor a própria mercadoria. Então hoje o produtor ele tem todo o know-how lá na fazenda, de produção e de plantio e tudo mais. Mas infelizmente eles não estão profissionalizados, e nem tem profissionais honestos suficientes para orientar o produtor. Quando eu vim aqui eu enxerguei que muitos desses produtores estavam sendo passados para trás por grandes traders, exportadores, e, inclusive, cooperativas, você entendeu?” (Vencedor do *Cup of Excellence* de 2019)

Esse esforço de controle e melhoria dos processos produtivos abrange uma quantidade abundante de detalhes a serem implantados na propriedade que não devem ser enumerados tampouco explorados detalhadamente, uma vez que eles não compõem o escopo de trabalho adotado para esta pesquisa. A fim de ilustrar esse empenho para

atender aos altos padrões de exigência do mercado, cujo impacto na qualidade do produto é direto, segue abaixo um trecho da entrevista com um produtor premiado por suas reconhecidas práticas de sustentabilidade:

“(FILHO) Tem essas duas pragas do cafeeiro que são as piores: o bicho mineiro e a broca. (...) A prática que nós adotamos, que é uma forma orgânica, biológica, (MÃE) lá no meio da rua ele deixa o mato crescer até ficar altão, ele não fica carpinando, porque ali tem os inimigos naturais que vão comer a broca, aí você vai controlando (...) (FILHO) Dá trabalho, você quer fazer? Quero, mas dá trabalho. Ahhh, o pessoal, não quer muito serviço. Ninguém quer fazer, faz *commodity* mesmo. (...) Controlar a praga e preservar o inimigo natural, tem gente que usa produto químico que mata tudo, o inimigo natural e a praga, só que como a praga multiplica muito mais rápido que o inimigo natural, se você matar o inimigo natural a praga vai multiplicar rápido e rapidinho vai infestar de novo. Então você tem que estar aplicando defensivo um atrás do outro.” (Cafeicultor 7)

Por fim, a experiência compartilhada por uma cafeicultora, numa experiência mal sucedida de comercialização para um cliente internacional por meio de uma microtorrefadora, esclarece de vez a relação entre o conhecimento do produto disponível e o domínio das faculdades comerciais a fim de se tirar o melhor proveito da oportunidade apresentada.

“Em 2015 pedi para um torrefador de cafés especiais torrar o nosso café, já que tinha uma possibilidade de comercialização fora do Brasil. (...) Ele tinha gostado muito do café, e pediu para comprar o café, por fim eu não entendia muito dessa parte de comercialização, o que eu sabia até então naquela época era assim, essa questão de comercialização de café como *commodity* mesmo, a preços de comercialização de café no físico, do jeito que sempre fez na cooperativa, de vender o café a preço de mercado. E investigando também na cooperativa, eu vim a saber que o café ia por exemplo, para Guaxupé, ou para trading de exportação, que também tem indústria de torrefação. Então, nossa, porque que o café vai para outra cooperativa? E aí começaram a surgir várias questões. (...) Ai eu tive essa experiência em 2015 que eu não sabia direito que preço cobrar, e era um café de 86 pontos. Ele me pagou um preço que eu vim a saber depois que eu devia ter cobrado dele 50% a mais. E esse torrefador tinha um discurso de valorização do produtor, que café especial você tem que valorizar o produtor, que você tem que remunerar bem o produtor. Então, essa experiência me deixou muito frustrada, com esse cara, mas me trouxe um grande aprendizado, que é, você precisa saber o café que você está produzindo.” (Fazenda Olhos D’ Água)

A plataforma EDUCAMPO do SEBRAE MG, que foi explorada na seção 4.3.6., tem como finalidade gerar estratégias, projeções, cenários e análises integradas para construir capacidades e criar oportunidades para o desenvolvimento individual e coletivo do agronegócio. Essa plataforma é uma ferramenta voltada para o apoio dos arranjos produtivos locais que funciona por meio de consultorias individuais, proporcionando uma troca de conhecimento e *networking* entre os produtores envolvidos e os consultores contratados.

Os grupos são formados por 20 produtores que alimentam individualmente a plataforma com os dados relacionados ao seu processo produtivo, cabendo à governança do projeto, representada pelos profissionais habilitados do SEBRAE, administrar essa troca de informações e conhecimentos. No trecho da entrevista com a consultora do SEBRAE MG logo abaixo, fica evidente a forma como a plataforma coletiva fomenta a competitividade interna do grupo. O projeto exige a legitimidade do trabalho coletivo para a sua implantação, por grupos de produtores conectados com a necessidade de utilizar inteligência de dados para fazer evoluir economicamente o seu negócio, sem garantia da assimilação homogênea do conhecimento difundido. A assimilação do conhecimento é heterogênea, o que gera resultados díspares entre os membros dos grupos. A competição aflora dessa disparidade, ao confrontar os resultados dos menos produtivos com os mais produtivos, de forma que os primeiros se esforcem para alcançar os últimos.

“O nosso desafio é chegar no ótimo econômico para o produtor, (...) a gente sempre extrai as (fazendas) mais rentáveis, as medianas e as mínimas. Então, hoje a fazenda com os melhores índices do campo, do Cerrado Mineiro, é a fazenda x, por exemplo. (...) Se a fazenda liberar, der o aval, os produtores vão naquela fazenda saber o que ela está fazendo. Com os dados todos fechados é comum o comportamento: “nossa, a minha fazenda é a fazenda y, eu pensava que eu era o melhor, mas eu tô vendo que eu estou puxando a média do nosso grupo para baixo”. “Quem é essa primeira fazenda aí, conta pra nós o que você está fazendo porque a gente tem que aprender.” (Gestora do SEBRAE MG)

A intervenção do SEBRAE MG, neste caso, se assemelha ao papel do *broker* na pesquisa de Chiambaretto, Massé e Mirc (2018), que intermediou tensões geradas pelo compartilhamento de conhecimento numa relação coopetitiva com alto valor estratégico dentro da mesma empresa. Ainda que a abordagem da coopetição na pesquisa de Chiambaretto, Massé e Mirc (2018) tenha sido em um nível intraorganizacional, o estudo da mediação do conflito por um terceiro pode ser útil no nível interorganizacional da mesma forma. As restrições de transferência de conhecimento podem muito bem ser superadas pela intervenção de um ator intermediário (ASSENS; COLÉNO, 2014; CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2018). A consultoria do SEBRAE MG ajuda a promover a inovação e a transferência do conhecimento, bem como a exploração de recursos corporativos em um contexto em que a concorrência pode desencorajar os cafeicultores por si só em fazê-los: a imparcialidade e a confiança depositadas na sua figura promovem a fertilização cruzada, de modo a preservar as relações bilaterais (CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2018). Outra característica dessa mediação, também presente na pesquisa de Chiambaretto, Massé e Mirc (2018),

diz respeito à garantia da qualidade do conhecimento transmitido, padronizado pela própria plataforma do EDUCAMPO, e o enfraquecimento de uma barreira importante existente na concorrência entre os cafeicultores: a falta de vontade de compartilhar recursos exclusivos em um contexto de benefícios incertos.

A consultoria do SEBRAE MG ajuda a reduzir as relações de desconfiança entre os cafeicultores, a partir da competência e confiança construídas pelos próprios consultores, fundamentais para promover o compartilhamento de conhecimento entre os produtores concorrentes. O consultor aumenta a capacidade das unidades de identificar a confiabilidade e a preciosidade da fonte de conhecimento (CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2018), reduzindo, dessa forma, a ambiguidade causal do conhecimento.

Os consultores, por meio do programa EDUCAMPO, implementaram uma estratégia *tertius gaudens* com os cafeicultores para obter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes deles (no caso, os cafeicultores situados fora da Região do Cerrado Mineiro), de forma que as informações estratégicas exploradas fossem compartilhadas com o grupo, a fim de orientá-los a melhor utilizar os recursos internos para reagir ao ambiente externo (GRANATA et al., 2016). Ao mesmo tempo, a estratégia *tertius iungens* visava unificar os cafeicultores, especificamente os da Região do Cerrado Mineiro, em uma única entidade. Essa mediação altruísta assumida pelos consultores os levou a construir laços mais estreitos com os cafeicultores visando obter os recursos e as habilidades necessárias para a evolução do grupo (GRANATA et al., 2016). A vantagem competitiva sustentável só pôde ser alcançada por esses cafeicultores coletivamente, sendo o escopo da ação, nesse caso, o próprio grupo ou projeto (GRANATA et al., 2016).

Embora os resultados desse programa sejam palpáveis (a própria plataforma EDUCAMPO gera a inteligência essencial para construir capacidades e criar oportunidades), a construção dessa unidade, desse conjunto, críticos para um posicionamento de qualidade, também conta com o fortalecimento dos ativos de marketing - representados pela imagem da marca e sua reputação (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998).

4.4.3. A administração da imagem da indicação geográfica e sua reputação X o incentivo mercadológico à comercialização individual (*Direct Trade*)

A construção do *brand equity* foi bem explorada na seção 4.3.2., pelo Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, ao esmiuçar o processo empreendido pela instituição visando fortalecer a marca da região. A evolução estratégica do planejamento de desenvolvimento da região, apoiada também pelo SEBRAE MG, culminou com o esforço de aumentar a base da cadeia de produtores credenciados, que os levou a triplicar de tamanho (de 330 para 1.100 propriedades credenciadas). O ponto de vista agora é o do Presidente da EXPOCACCER, que dá a sua versão a respeito desse episódio.

“É importante você entender o seguinte, a DO, para a gente considerar que nós somos uma DO mesmo, a gente precisa botar um universo de produtores dentro do mesmo balaio. Você não pode dizer que você é uma DO e você tem lá meia dúzia de gato pingado, 2.000 mil produtores não sabem que você existe, e você lá com 100 produtores dizendo “ah eu sou uma DO”. A gente tinha que fazer esse pertencimento da grande maioria dos produtores a região, até para ela aflorar como uma região definida. E eu acho que isso foi um caso de sucesso, a gente tem hoje uma identidade da maioria dos produtores com a DO. Isso traz um diferencial, não diria para você que é muito palpável, mas é um diferencial. Pelo fato de você ter a DO, pelo fato de você estar na região, você tem um prêmio intrínseco (...).” (Presidente da EXPOCACCER)

Com o aumento significativo de cafeicultores compondo a base de credenciados, o esforço seguinte passou a ser o fortalecimento do sistema, aumentando o número de armazéns e empresas exportadoras a fim de ampliar a abrangência da rastreabilidade e da comunicação entre os agentes da cadeia. “A qualidade de um produto que ostenta uma marca registrada não é medida diretamente, mas é identificada com o nome da empresa ou da marca, reduzindo as assimetrias de informação entre produtor e consumidor quando os atributos avaliados não podem ser medidos facilmente” (DAVIRON; PONTE, 2005, p. 72). O café especial não tem seus atributos medidos facilmente, ele depende, como já foi abordado anteriormente, de pessoas qualificadas (Q GRADERS), conhecedoras da metodologia de avaliação para realizar a sua devida classificação.

Além do esforço para garantir a qualidade dos atributos físicos/materiais, que podem ser “manipulados” ao longo da extensa cadeia de comercialização, os produtores precisam investir nos atributos simbólicos, a fim de sustentar o posicionamento estratégico pela qualidade superior. “Atributos simbólicos de qualidade não podem ser medidos por sentidos humanos ou dispositivos tecnológicos complexos. Eles são

baseados na reputação e geralmente incorporados em marcas comerciais, indicações geográficas e rótulos de sustentabilidade. As marcas registradas permitem o “consumo de uma empresa”. As indicações geográficas facilitam o “consumo do local”. Os rótulos de sustentabilidade tornam possível “consumir ética” (DAVIRON; PONTE, 2005, p. 72). A reputação é o determinante da criação de valor, adquirida por meio de repetidas experiências de consumo e publicidade, que faz parte das estratégias de diferenciação adotada pelas empresas (ou, nesse caso, pelo projeto coletivo das empresas) (DAVIRON; PONTE, 2005).

Essa postura de aumentar o relacionamento com a cadeia produtiva tende a diminuir a assimetria de informação entre os seus agentes constituintes, aumentando a influência do discurso empreendido pela ponta produtora, a ponto de prevalecer os símbolos pertinentes a ela. O relato do Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado sob esse aspecto deixa mais clara a importância dessa postura para o fortalecimento da marca/região do Cerrado Mineiro.

“(...) a cadeia do café é uma cadeia extensa, nós produtores aqui não conseguimos acessar, imagina o cara que está lá em São Francisco, torrando um café, ele recebeu a oferta de 1.000 produtores, ele não consegue nem administrar as amostras. Então, esse cara trabalha com quem? Com um importador que está lá dentro de São Francisco, com relacionamento com ele, com estrutura de armazém lá, com café pronto para entrega, e um detalhe super importante, esse importador financia esse torrefador, porque o torrefador compra um container de 300 sacos, por exemplo, ele vai vender isso ao longo de 3-4-5-6 meses. Então ele não está com o dinheiro ali pronto para comprar. O importador que vai financiar. Então essa estrutura nós aqui não temos condição de bancar. Se o produtor vender o produto dele e receber só daqui a 4 meses, 3 meses ele quebra. Esse fluxo aí, tem que ser mantido por alguém. Então esse agente importador atua financiando a ponta. Fora o conhecimento local que ele tem a mais. (...) Então para nós aqui enquanto gestores da denominação de origem, também, aonde que impacta pra nós a relação com esses players aí. Como eles detém o trade global de café, se nós não estivermos próximos dele, alinhando a comunicação, ele nunca vai vender o nosso processo. Porque o trade vende café, ele não vende DO, o trade não vende conceito, mas ele vende origem, ele vende Cerrado Mineiro. Só que ele vende Cerrado Mineiro da maneira como ele bem entende. Para ele é muito mais cômodo vender da maneira que ele quiser, passando a informação que ele quiser, porque é mais fácil e mais barato. Mas nós somos origem protegida. Hoje se você entrar no site das principais tradings que atuam nos EUA vai estar na lista de oferta dele, café do Cerrado, Cerrado Mineiro, enfim. Ele está vendendo a origem. Mas se eu ligar para ele, mandar e-mail, “meu amigo me manda, por favor, o certificado de origem desse café que você está vendendo aí, pra mim confirmar se ele tem a autorização da Federação para o uso e tal”. A maioria não vai ter, porque ele está fazendo uso indevido, ele está se apropriando da notoriedade que a região construiu. Isso é extremamente comum. Nós fizemos um mapeamento global da cadeia, e no mercado americano, que foi o maior, nós constatamos lá 140 ocorrências de uso impróprio do Cerrado, ou Cerrado Mineiro, seja o que for. A gente chama de uso indevido, mas pode chamar de fraude. A maioria não tem ciência disso, porque isso no café é muito novo. E também porque os nossos concorrentes de outros países, a maioria deles são países de subsistência, então eles não tem tanta estrutura, eles acabam sendo explorados também, a origem deles não tem registro, não tem controle, não tem proteção, a exemplo da origem Brasil, então eles vendem lá a bel

prazer e isso não contribui para a proteção da origem.” (Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado)

“Uma indicação geográfica se comporta de maneira semelhante a um nome de marca. Ela cria distinções na opinião do consumidor, o que lhe possibilita organizar uma estratégia de diferenciação em termos de preço e qualidade. Sua existência e valor também dependem da criação de uma estrutura legal protetora que limite o uso do sinal de qualidade. A justificativa para a estrutura legal é a mesma que se aplica aos nomes de marcas: proteção contra uso enganoso e contra a diluição de significado” (DAVIRON; PONTE, 2005, p. 74).

Segundo o Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, só recentemente que eles se viram aptos a empreender esforços para inibir o uso indevido da marca, depois que o processo de constituição e fortalecimento da região atingiu um patamar satisfatório de abrangência e adesão, permitindo à própria instituição amadurecer e reduzir os trâmites de admissão e manutenção, sem perder de vista o foco na qualidade superior do produto. Esse esclarecimento da condição e do momento oportuno para se envolver com essa tarefa contou, ainda, com a dificuldade de se estabelecer as bases do que seria uma indicação geográfica de café, cujos precedentes históricos eram inexistentes (na seção 4.3.3 o próprio Gestor relata a questão, comparando aos processos de vinho e queijos, largamente explorados e testados no continente europeu, antes de serem “exportados” para o resto do mundo), e cuja comercialização sempre foi dependente da indústria de processamento do grão.

“Daqui pra frente é proteção, tanto no mercado Brasil quanto externo, vai ser o nosso principal foco, tendo em vista os casos de uso indevido. Aqui no Brasil nós fizemos um acordo com a ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café). Esse é um uso indevido, ele comunica Cerrado, mas ele não vem acompanhado com o selo de origem, então quem pode garantir que esse café realmente saiu aqui do Cerrado, se ele não tem... Então essa aí, estou com a reunião marcada na semana que vem. O negócio é o seguinte, nós, além de tudo, a gente tem uma dificuldade em relação aos produtos queijo, vinho, etc. porque o nosso produto não é acabado, a gente trabalha com café verde, matéria-prima, então nós dependemos desse pessoal aqui, nós dependemos da indústria, nós não chegamos no consumidor. Num primeiro momento é ótimo que ele leve isso aqui para o mercado, isso é que deu notoriedade pra nós. Só que daqui pra frente, o discurso é o seguinte, a gente chega para ele, espetacular, a gente fica extremamente orgulhoso que você use, e você comunique Cerrado no seu produto, só que existe um processo oficial de produção que, você tem que comprar o café verde com a denominação de origem e utilizar o selo da região na sua embalagem pra que você garanta que esse café saiu do Cerrado Mineiro. Porque Cerrado é uma origem protegida, você não pode utilizar essa expressão sem ter a autorização da Federação dos Cafeicultores do Cerrado. O que que é o selo? É uma chancela que nós estamos autorizando, ok, você pode usar, porque o que tem aqui dentro nós estamos garantindo que é Cerrado. Porque vocês não fizeram isso em 2013, quando obteve a DO? Porque a gente veio construindo a rastreabilidade, a forma de controle, a auditoria, pra que a

gente chegasse nele e tivesse uma solução. Porque se eu chegasse nele há uns 4 anos atrás, eu falava para ele, “olha, você não pode usar. Ok, como é que eu uso? Eu não tenho um carimbo para você usar. Então, como é que eu faço?” Ao invés de inibir o uso, restringir o uso, a gente deixou usar, e agora é hora de amarrar. E a gente pode enquadrar criminalmente quem faz uso indevido.” (Gestor da Federação dos Cafeicultores do Cerrado)

A vanguarda do processo de indicação geográfica do café assumida pela Federação (que, inclusive, já gozou de outros nomes ao longo do processo), conferiu a ela uma posição de referência e de modelo de atuação, que não consegue ser replicado com facilidade – um indício da almejada vantagem competitiva. Essa dianteira desperta, além do mais, uma relação de respeito das outras indicações geográficas em relação a ela, em função do projeto coletivo bem sucedido empreendido pela Região. Ciente dessa posição de influência e relevância no meio cafeeiro, a Federação mantém um diálogo aberto com outras indicações geográficas a fim de trocar experiências e exercer a liderança em projetos de escopo mais abrangentes. Essa proteção da Propriedade Intelectual encontra-se bem avançada por parte da Região do Cerrado Mineiro, mas nem tanto por parte das outras indicações. Na entrevista, o Gestor assumiu que pretendia colaborar com outras indicações a fim de sensibilizá-las a tratar do assunto conjuntamente. Essa breve questão já havia sido previamente indicada, embora não houvesse sido explorada, na seção 4.2.

A narrativa dos defensores do café especial valoriza a aproximação entre as duas pontas da cadeia, produtores e consumidores finais, cuja comercialização pode ou não assumir a forma de um *Direct Trade*, ou Comércio Direto, mais fácil de materializar-se no comércio doméstico e menos provável no comércio exterior, em função das dificuldades inerentes ao próprio comércio internacional. O *Direct Trade* envolve a venda direta, do produtor para o consumidor final, muito embora o termo seja fartamente empregado em situações que não atendem a essa premissa, mas que costuma ser amplamente aceito quando o número de intermediários na operação se mostra reduzido. “O *Direct Trade* é uma nova forma de comercializar cafés especiais, baseado em relacionamentos de longo prazo e em trocas diretas com os cafeicultores, de forma a alcançar a melhor qualidade possível dos grãos” (GUIMARÃES; CASTRO; ANDRADE, 2016, p. 221).

Para a pesquisa, o *Direct Trade* representa a circunstância em que o cafeicultor assume as rédeas da comercialização do seu produto, tanto comerciais como operacionais. O *Direct Trade* materializa a intenção do cafeicultor de se envolver com

“a porteira para fora”. O assunto, quando se trata do comércio internacional, é abordado pela mídia com certa dose de romantismo, minimizando os riscos da operação. Em verdade, a operação goza de um status de distinção, em virtude, sobretudo, do mérito em sensibilizar o consumidor final com o seu discurso, seja ele qual for (origem, qualidade, serviço, etc.). O cuidado em empregar o termo *Direct Trade* pelos próprios cafeicultores é tamanho, visto que ele carrega responsabilidades e inconsistências (de definição, inclusive).

“(...) eu não uso, eu tenho até muito cuidado em usar essa expressão, no meu site, na minha comunicação, em nenhum momento eu uso *Direct Trade*. Porque *Direct Trade* seria mais ou menos assim, o conceito é: um produtor conecta direto com uma torrefação, é possível, isso existe, mas na prática é desafiador. O *Direct Trade* para funcionar o produtor tem que ser exportador. E uma torrefação, isso eu estou falando de conceitos do que eu li a respeito de *Direct Trade*, o produtor tem que ser exportador e tem que conectar direto com uma torrefação, ou dependendo diretamente com um comprador final, um consumidor de café, eliminando um exportador, um importador. Na teoria é muito legal, bem bonito. Mas na prática precisa da figura de um exportador, se o produtor não souber fazer exportação, e se ele não tiver autorização para exportar ele não consegue mandar mercadoria para fora do país. E, dependendo do tamanho que é o produtor, se ele não consegue formar lotes que preencham um container, é oneroso, é custoso ele bancar essa exportação. Ele tem que ter muito café para conectar no *Direct*. (...) O que pode acontecer? O que eu já li a respeito de *Direct Trade*, pode acontecer de o produtor mandar uma amostra para a torrefação lá, fecha o negócio, passou um tempo, o café já não é a mesma coisa, ou até mesmo entrega um produto diferente para o torrefador. Para o importador, o importador acaba financiando o torrefador. Eu tenho torrefadores que a gente está exportando um container fechado através do importador. Mas eu tenho certeza que esse torrefador não vai pagar um container cash à vista para o importador. O importador me paga à vista, eu exporto, ele recebe a documentação comprovando que foi embarcado o café, mas isso não significa que ele está recebendo à vista do torrefador. Então, a figura do importador e do exportador acaba que é necessário pra, mais nesse sentido, que eu vejo, de mitigar os riscos, risco de produto e risco de pagamento.” (Cafeicultor 9)

Outro relato aborda um pouco mais os aspectos práticos da operação de internacionalização, com ênfase nos riscos envolvidos e na importância do serviço de entrega do café (bebida), que pode comprometer todo o trabalho desenvolvido pelos cafeicultores.

“Depois que você colhe o café, o café tem vários processos, o processo da torra, o cara que toma um café ele muda totalmente o café, tem mais acidez, menos acidez, ele tira a fruta, está tudo lá, ele identifica a fruta, ou ele pode tirar a fruta se ele queimar, então é *complicado*, e depois tem o cara que prepara o café, se o cara bota uma água ruim, vai embora tudo o que você fez. Hoje o que eu faço, vai tudo por trader, (...) eu já vendi direto, eu acho bonito falar (...) mas eu não quero ficar por conta, ficar preocupado, meu negócio é dentro da fazenda. Se tivesse avião, logística boa, aí beleza, não tem, vai por navio, demora pra caramba pra chegar lá, pega umidade de oceano, só pra você ter ideia, os caras pintaram o container, o café pegou o cheiro da tinta, teve outra que levou o café junto com as botas plásticas, aí pegou o cheiro da bota. Quem se responsabiliza por isso? Chega lá na China e os caras não embarcam seu café, por algum motivo, eu prefiro não correr esse risco, eu vendo um pouco mais barato, mas eu entrego o café para uma trader. (...) E é relacionamento, não adianta, você tem que sair da *commodity* é

relacionamento, a pessoa não vai lembrar de você se você não estiver perto dela.” (Cafeicultor 8)

O entrevistado anterior fez um relato breve de uma experiência mal sucedida de *Direct Trade*, que o fez abandonar a prática.

“Essa venda picada para fora, ela me tirou um pouco do mercado do *Direct Trade*, e outra coisa aconteceu comigo, eu vendi um café por x para um cara no Canadá, estava super bem vendido, aí chegou lá, como o meu café foi vendido por x e o do cara por 1/3 de x, já que a gente fez um conjunto para vender um container, eu parei um navio porque o governo brasileiro achou que estava tendo desvio de nota fiscal, corrupção em nota fiscal, aí parou o container e eu tive que pagar multa, esperar a linha vermelha. O cara viu na nota e falou está com algum erro aqui, aí parou o container e paguei taxa da linha vermelha, burocracia.” (Cafeicultor 8)

Apesar dos riscos e dificuldades relatadas pelos entrevistados, o *Direct Trade* carrega consigo uma ideia de independência e de liberdade das amarras dos agentes intermediários da cadeia. Na prática, essa “independência” não se dá por completo, uma vez que o interessado realiza as operações de beneficiamento, rebeneficiamento, armazenagem e deslocamento da carga na cooperativa, fazendo emergir todas as circunstâncias exploradas na seção 4.4.1.

“(...) o beneficiamento de todos os cafés é feito na cooperativa, além de eu ser cooperada lá, eu também contrato o serviço da cooperativa, na parte de exportação. Existe realmente esse conflito dentro da cooperativa, (...) que o pessoal acha que eu estou lá como concorrente deles, a cooperativa também não faz muito esforço para exportar café, então acabou que eu vi também uma oportunidade de fazer exportação aqui na região (...). Eu acho que é uma mentalidade muito estreita do negócio, porque eu estou gerando receita para a cooperativa, quando eu uso o serviço deles de armazenagem, de ensaque, de carga e descarga, inclusive compro às vezes cafés de cooperados...” (Cafeicultor 9)

Como o mercado é carente de cafeicultores que se aventuram nas operações de comercialização, os que se propõem a preencher essa lacuna enxergam uma oportunidade para atrair outros produtores. Essa nova condição, que envolve uma perspectiva diferente de envolvimento com o negócio, evidencia a necessidade de transparência, sobretudo na comunicação, cuja ausência de prática favoreceu por muito tempo os intermediários dessa extensa cadeia.

“Então, desde o princípio, a ideia do negócio era fazer de uma forma realmente transparente, que o produtor soubesse para onde está indo o café, quem está importando também saiba quem produziu. Antes de abrir a empresa eu identifiquei várias necessidades de ambos os lados. Existe também aquele produtor que quer saber para onde vai o produto; do produtor também receber a mais, que o produto dele tem mais qualidade; tem produtores que são mais preocupados em fazer uma qualidade melhor no café, em ter uma qualidade melhor nos processos, para ter uma bebida melhor.” (Cafeicultor 9)

“Hoje a minha missão é buscar, sair por aí, desbravar mesmo, eu participo de feiras de cafés especiais há três anos nos EUA e na Europa pra fazer esses contatos e conectar os produtores

com os importadores e torrefações. Isso envolve até uma mudança de mentalidade aqui para o produtor porque muitos deles, até desconfiam se realmente existe essa transparência, da minha empresa estar levando o nome deles. Alguns deles ficam na dúvida. Todos os lotes têm a marcação na sacaria com o nome deles, o nome da fazenda, detalhes que os importadores pedem: o nome da variedade, o processo. A comunicação tem que ficar clara para o produtor, até então a minha comunicação ela sempre foi voltada para o cliente comprador de café, e não o cliente produtor rural. O produtor rural, de certa forma não deixa de ser um cliente meu também. Então, pelo fato da minha família também ser produtora de café, existe essa confusão, “será que eles estão comprando café e exportando o nome deles? Ou será que realmente está entregando a origem?” (Cafeicultor 9)

Por fim, a independência significa andar com as próprias pernas, enfrentando um desconforto operacional que não pode comprometer a operação. A estrutura da Federação envolve um custo operacional que não pode ser arcado sozinho pela cafeicultora/exportadora, possivelmente compensada pelo relacionamento mais próximo desenvolvido com o comprador. O entusiasmo da operação é individual, mas o seu avanço é dependente de recursos coletivos.

“Eu poderia usar (uma plataforma independente), não uso por enquanto por conta de uma questão do valor do investimento mesmo para eu poder ser uma exportadora com esses lotes certificados. O investimento inicial é bem alto, e eu não exporto um volume muito alto. Esse ano eu estou exportando muito mais do que no ano passado, mas comparando com a plataforma da Federação, hoje para mim é inviável, porque isso onera o meu modelo de custo de operação do negócio. (...) Se não é essas grandes tradings que exportam, com quem a Federação já tem acordos, que faz parte da plataforma da Federação, que hoje eles tem os parceiros credenciados, exportadores e importadores também, se for analisar os credenciados você vê que são grandes tradings, são grande porte. Operacionalmente, dependendo do momento em que a gente está na exportação, mandar esse lote certificar, receber o selo de volta e usar na sacaria, (...) isso vai atrasar. Eu gostaria (de ter uma plataforma independente), mas no momento são essas duas questões que eu avalio pra poder certificar de vez, facilita muito, fortalece o nome da região também.” (Cafeicultor 9)

A Figura 6 traz um diagrama, ou mapa mental, que sintetiza todos os tópicos relacionados à coopetição que foram explorados na pesquisa. As “bandeirinhas vermelhas” sinalizam a existência de atividades inovadoras.

Figura 6 - Diagrama de representação da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção fornece uma compreensão mais detalhada dos resultados, o que permite esmiuçar a dinâmica da coopetição a partir das atividades inovadoras identificadas, traçando comparações entre os padrões de relações coopetitivas desenvolvidos. O posicionamento estratégico identifica o foco do expediente a ser explorado, que no caso da diferenciação pela qualidade superior envolve a preocupação com o controle e a garantia da qualidade, o produto em si (ativo tangível) e as competências técnicas ligadas à produção no campo, além da percepção aguçada do mercado (competências comerciais e de marketing) e o monitoramento da reputação da marca (ativo intangível).

5.1. A COOPETIÇÃO NO CAMPO: MELHORIA DA QUALIDADE MATERIAL DO PRODUTO

A plataforma EDUCAMPO do SEBRAE MG, explorada nas sessões 4.3.6. e 4.4.2., é a materialização do esforço de melhoria da qualidade material do produto, cuja intenção de construir e criar capacidades para o desenvolvimento do agronegócio opera, declaradamente, nos níveis individual e coletivo. A Federação dos Cafeicultores do Cerrado, representando o anseio coletivo do grupo de cafeicultores e gozando de prestígio e reputação pelo trabalho desenvolvido, oportunamente media a intenção do SEBRAE MG, que auxilia os produtores entregando uma consultoria especializada (serviço) por meio da plataforma (produto).

Esse ponto de partida coletivo, formalizado pelo exercício da cooperação dos cafeicultores, se bem coordenado e gerido, amadurece gradualmente a ponto de se converter em um ambiente transparente e confiável, favorável para a promoção da competição entre os cafeicultores. Porém, esse amadurecimento não se dá espontaneamente, o SEBRAE, como ator intermediário, demonstra habilidade para promover a ligação entre as partes e a fertilização cruzada, sem prejudicar as relações bilaterais (CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2018). O ambiente coopetitivo envolve restrições de transferência de conhecimento que podem muito bem ser superadas por um ator intermediário (ASSENS; COLÉNO, 2014; CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2018).

A gestão dessa qualidade é inovadora para os cafeicultores, que vivenciam melhorias em seus processos produtivos a partir da experiência de seus vizinhos, sem a necessidade de promover uma contribuição recíproca de produtividade – o ator intermediário ajuda a gerir esse ambiente assimétrico, simultaneamente cooperativo e competitivo. O mercado, no entanto, oferece uma recompensa aos produtores que investem recursos, tempo e esforço para se destacar. Antes de ofertar o produto no mercado, que exige dos cafeicultores capacidades comerciais e de marketing para alcançá-lo, o reconhecimento da qualidade costuma ser testado pelos concursos de qualidade, que conferem aos seus vencedores notoriedade, bem como uma remuneração bem mais vantajada.

A atividade de pesquisa e desenvolvimento experimental (P&D) conduzida pelo EPAMIG em parceria com a Federação dos Cafeicultores do Cerrado é incipiente (seção 4.3.1.), o que dificulta o seu aproveitamento para o contexto desta pesquisa. O projeto tem natureza colaborativa e deve desdobrar-se em um aumento da competitividade entre os produtores, embora esse efeito esperado necessite de um tempo mais abrangente para começar a se manifestar, dado o seu caráter fortemente científico.

A Alta Mogiana não conta com um projeto coletivo de gestão da qualidade com a mesma desenvoltura da Região do Cerrado Mineiro, legando às iniciativas de treinamento de funcionários, individuais ou coletivas, a missão de absorver esse conhecimento necessário para se alcançar a excelência almejada.

Para alguns dos produtores reconhecidos pela excelência material dos seus produtos, que exigiu esforço, tempo, dedicação, estudo, trabalho e investimento, converter o conhecimento e a habilidade adquiridos em uma prestação de serviço (consultoria) apresenta-se como uma possibilidade concreta. A cooperação se manifesta nessa prática. Para outros, prevalece o espírito competitivo, sem que haja razão para que o conhecimento adquirido seja compartilhado.

A mesma base de conhecimento comum que facilita o aumento da criação de valor entre empresas concorrentes também pode atuar como uma restrição ao seu compartilhamento devido ao medo do seu vazamento, mais provável de acontecer entre empresas que dividem experiências semelhantes (JAKOBSEN; STEINMO, 2016). As empresas envolvidas na coopetição devem estar cientes de que o compartilhamento de conhecimento pode ter um impacto negativo na inovação e que existe um alto risco de oportunismo (BOUNCKEN;

KRAUS, 2013). Construir a proximidade social através da confiança e do compromisso pode ser uma estratégia para gerenciar esse risco (JAKOBSEN; STEINMO, 2016). Esse papel integrador encontra eco no envolvimento das próprias associações, e seu corpo de colaboradores, que comungam da postura estratégica dos cafés especiais, validada pela própria proposta da Indicação Geográfica, que possibilita aos pequenos negócios rurais um diferencial competitivo frente aos concorrentes a partir do desenvolvimento da liderança local (GIESBRECHT et al., 2016; MASCARENHAS; WILKINSON, 2014).

As associações, nesse sentido, constroem e dispõem de *brand equity*, um bem intangível, para atrair o interesse das instituições em sugerir e apresentar projetos que sejam do interesse coletivo dos cafeicultores. Cada região explora essa propriedade de forma distinta: em tempos diferentes, com recursos diferentes, com estratégias diferentes, com relacionamentos diferentes, etc. As cooperativas, por outro lado, participam com a estrutura física e humana de apoio (ativos tangíveis), cuja influência sobre a melhoria da qualidade material do grão se materializa na concorrência dos cafeicultores em acessar seus serviços, aparentemente mal dimensionados para atender a demanda crescente de produtores interessados (seção 4.2.2.). Parte dessa dificuldade se dá pela própria lógica estratégica conflitante que distingue o café especial do café *commodity* e impacta diretamente no processamento do grão (seções 4.2.2. e 4.4.1.).

Na rastreabilidade interna a competição entre os cafeicultores se apresenta de forma menos conflituosa, sobretudo pela influência de terceiros (SEBRAE MG). A inovação estabelece uma briga saudável entre as partes individuais e coletivas. Enquanto o esforço coletivo coordenado, sobretudo no Cerrado Mineiro, aumenta a qualidade média do grão na região, a experimentação individual bem sucedida angaria prêmios vultosos para os vencedores, servindo de exemplo/incentivo para o ingresso de novos produtores nesse mercado que se apresenta como promissor – ainda que seja mais exigente e incerto para o cafeicultor. Mesmo na Alta Mogiana, que não tem o apoio institucional forte como no Cerrado Mineiro, a informação e o conhecimento também circulam, embora mais dependentes das relações individuais existentes entre os membros, o que tende a gerar um efeito difusor menos impactante, centrado nas ações de alguns produtores (efeito “panelinha”).

Por fim, a Região do Cerrado Mineiro desenvolve um projeto formal de gestão da qualidade, que parte da cooperação deliberada dos envolvidos, caracterizada pela busca intencional de ganho sem nenhuma contribuição recíproca de produtividade, mediada pelo

SEBRAE MG, cujo desdobramento competitivo gera um “acordo” de partilhamento de valor que visa ganhos acima da média. Esse padrão de relação coopetitiva foi identificado na pesquisa de Czakon e Rogalski (2014) recebendo a denominação de coopetição *deliberada* tendo como ponto de partida a cooperação.

5.2. A COOPETIÇÃO NO ACESSO A NOVOS MERCADOS: A CONSTRUÇÃO DOS NOVOS RELACIONAMENTOS

A comercialização do café foi por muito tempo uma atribuição quase exclusiva das cooperativas. Como o café *commodity* costuma ser negociado em grandes volumes, necessitando de estrutura física robusta para armazenagem e movimentação de carga, e a cadeia de relacionamento para o seu escoamento é extensa, constituída essencialmente por atores da “porteira para fora”, o produtor e a cooperativa estabeleceram um pacto tácito, de forma que o primeiro ficou responsável pela produção (cada um responsável pelo seu pedaço de terra) e o segundo pela comercialização (uma organização centralizada, responsável pelo volume do todo).

O café especial emergiu dos novos hábitos de compra do consumidor de café localizado nos países do Hemisfério Norte, promovendo uma desejada aproximação entre os dois extremos da cadeia produtiva, agricultores e consumidores, uma vez que a origem passou a ser valorizada na experiência de consumo. Até então, essas partes não interagiam e o cafeicultor era basicamente anônimo: a cooperativa, sobretudo, ou algum ator/empresa do canal de distribuição se encarregava de exercer o papel comercial. O discurso dissonante que aflorou com a emergência do café especial foi o da venda direta (*Direct Trade*), que materializa o esforço efetivo de aproximação entre as partes produtoras e consumidoras.

Os desafios impostos aos cafeicultores pela adoção do *Direct Trade* exigem dos mesmos um domínio das faculdades estratégica, empreendedora e relacional. O produtor assume as rédeas da comercialização do seu produto, num ímpeto, inerentemente, individualista. O objetivo é alcançar o melhor prêmio possível, uma vez que os intermediários não se apropriam mais dele. Conforme ressalva feita na seção 4.3.3., o *Direct Trade* designa a venda direta, do produtor para o consumidor final, muito embora o termo seja fartamente empregado em situações que não atendem a essa premissa, mas que costuma ser amplamente aceito quando o número de intermediários na operação se mostra reduzido. Para esta pesquisa, o *Direct Trade* representa a circunstância em que o cafeicultor assume as rédeas da

comercialização do seu produto, tanto comerciais como operacionais, pondo em prática a real intenção de se envolver com “a porteira para fora”.

A venda do café especial caracteriza-se pelo elevado grau de fragmentação; pequenos volumes para vários clientes. Além disso, o seu processamento e armazenamento são mais complexos e exigentes que o do café *commodity*, visando atender a exigência do comprador final, interessado exatamente, mas não somente, na sua origem e rastreabilidade (seção 4.4.1.). Coordenar essa dinâmica emergente de responsabilidades, cujo discurso de engajamento procura evitar a exploração dessas dificuldades, significa assumir uma postura mais empreendedora, de orientação mais estratégica do que produtiva (FESTA et al., 2017). Essa postura de “olhar para fora” requer capacidades que permitam a uma empresa entender seus clientes de forma a estreitar o vínculo com eles, bem como criar relacionamentos externos que possam fornecer ativos e competências não mantidos “internamente” (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998).

Todos os cafeicultores entrevistados, de uma forma ou de outra, já exploravam o mercado de cafés especiais, alguns há mais tempo, outros menos; uns com marca própria, outros sem; uns exportadores, outros só mercado interno, etc. Segundo a percepção generalizada, os consumidores de cafés especiais, sensíveis aos seus aspectos sensoriais, valorizam a abundância de opções, de forma a buscar novas experiências continuamente. Esse comportamento estimula o relacionamento cooperativo entre os cafeicultores, visto que a qualidade singular de cada origem não é capaz de saciar o farto desejo de experimentação dos interessados. Nesse sentido, o *Direct Trade* se mostra paradoxal: ele se inicia pelo esforço individual, apelando à exclusividade de cada origem, mas cobra o ímpeto coletivo para se solidificar, para se fortalecer – abrir as portas para os “vizinhos” apresenta-se como a melhor forma de estreitar o vínculo com o consumidor.

O nível de risco envolvido no *Direct Trade* alcança uma maior complexidade na operação de exportação, ampliado pela barreira da língua estrangeira e a reconhecida burocracia atrelada ao seu processo. Os esforços de colaboração entre PMEs imersas em infraestrutura e ambientes institucionais fracos, característica dominante dos países em desenvolvimento, os ajudam a obter uma série de eficiências coletivas e maior acesso aos mercados globais (LAZZARINI, 2008; MONTICELLI; GARRIDO; DE VASCONCELLOS, 2018).

A cooperação também pode assumir um caráter de conveniência, especialmente no comércio exterior, quando o pedido excede a capacidade de fornecimento do cafeicultor responsável pela abertura das portas. Diante da elevada demanda exigida pelo comprador, outros produtores podem ser convidados a participar da operação, desde que atendam ao padrão de qualidade.

Alinhado com os resultados da pesquisa conduzida por Colapinto et al. (2015), pertencer à uma rede possibilitou aos produtores superarem algumas das dificuldades encontradas no processo de internacionalização, como por exemplo, a dificuldade relacionada ao porte do produtor. Produtores que sozinhos não supririam as demandas de um determinado mercado externo, por pertencerem a uma associação de empresas afins ou similares, podem estabelecer parcerias com outros associados para suprir a demanda requerida, conforme descobertas da pesquisa de Kock, Nisuls, Söderkvist (2010).

No processo de comercialização dos cafés especiais a cooperação entre os cafeicultores se apresenta de forma quase espontânea, embora com um caráter utilitário. As atividades de treinamento são primordiais para a construção das capacidades que visam desenvolver novos canais para atender os clientes, seja para retê-los, seja para expandi-los (HOOLEY; BRODERICK; MÖLLER, 1998). A proximidade experimentada pelos cafeicultores junto aos consumidores, inexequível na dinâmica de comercialização do café *commodity*, exige a necessidade da construção de relacionamento com a ponta compradora. A exploração desse mercado requer a assunção de uma nova postura. Instituições de apoio contribuem para a absorção desse conhecimento promovendo eventos, conferências, missões, fóruns, feiras, etc.

A promoção das regiões, coordenada pela AMSC e pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado, contribui para a construção e o fortalecimento dos respectivos *brand equity* (seção 4.3.2.), cuja comunicação coletiva de maior alcance é frequentemente adotada pelos cafeicultores, já que ela minimiza as limitações associadas ao tamanho e às dificuldades inerentes à consolidação da marca própria, quando existente (COLAPINTO et al., 2015). Explorar a marca coletiva é mais vantajoso e conveniente, sobretudo no comércio internacional, em que o patrimônio e a credibilidade individuais são praticamente inexistentes (COLAPINTO et al., 2015). Dessa forma, o discurso de promoção do *Direct Trade*, orientado para o benefício individual, se mostra frágil quando privado das iniciativas coletivas. Prova disso é que o próprio selo de rastreabilidade, consequência direta das atividades relacionadas

à Propriedade Intelectual (PI) (seção 4.3.3.), depende totalmente das estruturas da AMSC e da Federação dos Cafeicultores do Cerrado (seção 4.3.5.) para ser concedido.

Por fim, a comercialização dos cafés especiais prega a aproximação do produtor com o consumidor, sustentada pelo discurso de ímpeto individualista do *Direct Trade*, muito embora a iniciativa seja fortemente dependente das atividades coletivas. A cooperação emergente é caracterizada pelo compartilhamento de recursos (tangíveis), envolvendo toda a extensão da cadeia de valor comercial (atividades de Propriedade Intelectual e atividades de desenvolvimento de software e banco de dados), cuja aproximação entre os produtores apresenta um forte caráter utilitário. Esse padrão de relação coopetitiva foi identificado na pesquisa de Czakon e Rogalski (2014) recebendo a denominação de coopetição *emergente*, tendo como ponto de partida a competição.

5.3. A COOPETIÇÃO NA ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO: O ÍMPETO INDIVIDUAL INVADE O EDIFÍCIO COLETIVO

A lógica da formação do relacionamento entre a cooperativa e os cafeicultores deriva da posse assimétrica de recursos e das circunstâncias do mercado (CZAKON, 2009), compreendida pela necessidade dos cafeicultores de buscar melhores condições estruturais para se plantar e processar o seu café, além da concessão de poderes a outrem para promover a sua comercialização (“a porteira para fora”) (seção 4.4.1.). No entanto, a manutenção dessa relação, que exige das cooperativas uma capacidade e vontade de se adaptar às novas regras do jogo, em conformidade com a diferenciação promovida pelo mercado de cafés especiais, se choca com a lógica dominante e vigente do processamento em volume, menos atenta à questão da qualidade. Além do mais, o mercado de cafés especiais promove da mesma forma a discriminação do produtor ou a valorização da sua individualidade, contrária a política cooperativista.

O café tradicional, por respeitar um padrão de qualidade genérico, se caracteriza por apresentar ausência de critérios de processabilidade e de interesses em suas especificidades locais (DAVIRON; PONTE, 2005). Esse anonimato produtivo encoraja a composição de lotes combinados de produtores, sem que isso proporcione prejuízo para as partes envolvidas. O armazenamento do café tradicional é menos compartimentado, já que ele aceita ser misturado com outros, tendo sua identificação exigida apenas para o controle interno da cooperativa (pagamento sobre a comercialização, cobrança de tempo e espaço de armazenamento, etc.).

A lógica do café especial rompe com essa mentalidade, uma vez que ela i) singulariza o produto e o seu produtor; ii) abomina a mistura de cafés de classificações, qualidades e/ou produtores diferentes; e iii) opera com volumes significativamente menores. Essas características determinam a condição do seu processamento e armazenamento, que garantem a sua rastreabilidade. O tratamento meticuloso e particular dispensado ao café especial pressiona toda a estrutura física e relacional cooperativista, concebida para atender as demandas do café *commodity*, menos orientado para a qualidade superior.

Apesar dos riscos e dificuldades inerentes ao *Direct Trade*, ele carrega consigo uma ideia de independência e de liberdade das amarras dos agentes intermediários da cadeia. Entretanto, essa “independência” não se dá por completo, uma vez que as operações de beneficiamento, rebeneficiamento, armazenagem e deslocamento de carga ocorrem integralmente na cooperativa (seções 4.4.1. e 4.4.3.). Isso não seria um “problema” se a contratante (o cafeicultor) e a contratada (a cooperativa) compartilhassem expectativas convergentes do mercado, sobretudo pelo fato da primeira ser parte integrante da segunda – o cafeicultor é dono da cooperativa, embora com uma fração de participação mínima. Essas discordâncias são exteriorizadas por cada uma das partes, primeiro a versão da cooperativa, na figura do Presidente da EXPOCACCER, logo em seguida a versão de uma cafeicultora, especializada no comércio exterior:

“A gente tem a visão de que nós temos aqui dois negócios: uma visão é o armazém e o outro negócio é o comercial. Um negócio não depende do outro, mas ajuda. A gente encara assim, o cooperado põe o café dele aqui, ele é um bom cooperado. (...) Se o comercial não der conta de comprar o café dele que está aqui dentro, aí nós temos que brigar com o comercial, porque foi uma falha comercial. Porque ele não vai vender mais barato para fora, ele não vai vender, ele vai vender mais caro para fora. Preço por preço, ele põe aqui. (...) Então, a nossa visão é a de que, o não pagamento do preço que está lá fora, é uma incompetência, uma dificuldade do nosso departamento comercial, que a gente tem que ajudar a resolver.” (Presidente EXPOCACCER)

“(...) o beneficiamento de todos os cafés é feito na cooperativa, além de eu ser cooperada lá, eu também contrato o serviço da cooperativa, na parte de exportação. Existe realmente esse conflito dentro da cooperativa, (...) que o pessoal acha que eu estou lá como concorrente deles, a cooperativa também não faz muito esforço para exportar café, então acabou que eu vi também uma oportunidade de fazer exportação aqui na região (...). Eu acho que é uma mentalidade muito estreita do negócio, porque eu estou gerando receita para a cooperativa, quando eu uso o serviço deles de armazenagem, de ensaque, de carga e descarga, inclusive compro às vezes cafés de cooperados, além do meu pai né que é cooperado, de outros cooperados ali, tudo tem que ser resolvido com uma comunicação clara, que eu tenho percebido cada vez mais com cada público você tem que colocar um discurso de forma a esclarecer esses ruídos que ficam no entendimento, na percepção deles a respeito do que eu faço.” (Cafeicultor 9)

Na comercialização a competição entre o cafeicultor e a cooperativa se apresenta de forma mais conflitante. O modelo comercial centrado nas cooperativas foi pensado para escoar

volumes de produção, com beneficiamento e rebeneficiamento de grandes lotes, afastando o cafeicultor da comercialização. O café especial, comercializado em pequenos lotes, sujeito a uma intervenção de processo mais criteriosa - a fim de garantir a rastreabilidade, inclusive - põe em cheque o modelo de comercialização tradicional, além de evidenciar a disparidade de oportunidades comerciais até então de exclusividade das cooperativas. A cooperativa, que armazena e comercializa, passa a exercer primordialmente só o armazenamento nos cafés especiais, competindo pelas melhores oportunidades com os cafeicultores de perfil empreendedor, dispostos a assumir os riscos da comercialização por si próprios.

A relação entre o cafeicultor e a cooperativa do ponto de vista comercial foi inicialmente concebida para ser uma cooperação, assumindo, a partir da aproximação entre produtor e consumidor, um caráter competitivo, formalizada na intenção de se envolver com a “porteira para fora” (*Direct Trade*). A competição é caracterizada pelo oportunismo, cujo conflito emergente é estimulado pelas divergências estratégicas entre o café *commodity* e o café especial (seção 4.1.), bem como pela dependência estrutural da cooperativa (seções 4.2.2. e 4.4.1.) (ativos tangíveis - edificação e software de processamento de dados que garante a rastreabilidade), que eventualmente se desdobra em episódios de abuso de poder (assimetria de poder). Esse padrão de relação coopetitiva foi identificado na pesquisa de Czakon e Rogalski (2014) recebendo a denominação de coopetição *emergente*, tendo como ponto de partida a cooperação.

O Quadro 23 revela os padrões de desenvolvimento das estratégias coopetitivas encontrados na cafeicultura brasileira, sugeridos pela pesquisa de Czakon e Rogalski (2014), enfatizando as características que os distinguem.

Quadro 23 - Padrões de desenvolvimento das estratégias coopetitivas encontrados na cafeicultura brasileira

PADRÕES DE DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS COOPETITIVAS ENCONTRADOS NA CAFEICULTURA BRASILEIRA				
Posicionamento Estratégico (Qualidade Superior)	Nível de Interação	Padrão de Desenvolvimento da Estratégia de Coopetição Czakon e Rogalski (2014)	Instituições de Apoio	Características
Rastreabilidade Interna	Cafeicultor Cafeicultor (Interpessoal e Interorganizacional)	Coopetição <i>deliberada</i> (cooperação como ponto de partida)	SEBRAE MG e Federação (ativo intangível)	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma EDUCAMPO (aumento qualidade média dos grãos) • Experimentação individual (premiação em concursos)
Comercialização (<i>Direct Trade</i>)	Cafeicultor Cafeicultor (Interpessoal e Interorganizacional)	Coopetição <i>emergente</i> (competição como ponto de partida)	Associação ou Federação (ativos tangíveis)	<ul style="list-style-type: none"> • Ímpeto individualista dependente de ações coletivas • Aproximação conveniente entre as partes
	Cafeicultor Cooperativa (Interorganizacional e Intra-redes)	Coopetição <i>emergente</i> (cooperação como ponto de partida)	Associação ou Federação (ativos tangíveis)	<ul style="list-style-type: none"> • Busca da melhor oportunidade • Conflito (estratégia café <i>commodity</i> x café especial; dependência estrutural cooperativa)

Fonte: Elaborado pelo autor

6. CONCLUSÕES

A fim de analisar a forma como a coopetição se manifesta entre os produtores de cafés especiais em decorrência do ambiente inovador proporcionado pela busca da qualidade superior do grão, o presente estudo apresentou um panorama dos relacionamentos na cafeicultura brasileira, no nível das PMEs e das instituições que as apoiam, identificando os comportamentos competitivos e cooperativos a partir das atividades inovadoras individuais e coletivas. O posicionamento estratégico de diferenciação pela qualidade superior foi considerado, direcionando os esforços de pesquisa para a exploração dos relacionamentos no

âmbito da produção, envolvendo a qualidade material do produto, e no âmbito comercial, envolvendo a promoção, comercialização e imagem do café especial.

Mesmo sendo um segmento ainda marcado pelo tradicionalismo no Brasil, o que se reflete na postura de resignação de uma grande parcela dos produtores - incapazes de identificar e reconhecer o valor dos seus próprios produtos -, os cafeicultores que assumem os riscos da produção e comercialização do café especial, guiados pelo discurso da diferenciação, mantém uma agenda ativa de inovações visando, sobretudo, à melhoria da qualidade material do produto e o exercício das suas capacidades comerciais e de marketing.

A necessidade de acompanhar o ritmo das transformações, acelerada pela mudança de comportamento dos consumidores, bem como pelo desamparo estatal repentino, levou os cafeicultores a considerar a formação de organizações locais, que buscassem o fortalecimento, reconhecimento e melhores alternativas de comercialização do grão, a partir do aprendizado proporcionado pelo ambiente de interação. Nesse ambiente interativo a inovação emergiu como um processo complexo e dinâmico, não necessariamente linear, decorrente das influências estruturais (coletivas) e das ações de indivíduos, que ocorreram simultaneamente. As associações e cooperativas, criadas e compostas por cafeicultores, fizeram avançar as inovações em caráter complementar aos esforços individuais, empreendendo esforços para o controle da rastreabilidade do grão e da imagem associada ao produto da região, cuja reputação visou atrair o interesse de compradores e de terceiros ambicionando parcerias de interesse mútuo.

A ascensão do café especial representa uma ruptura em relação aos meios de produção e comercialização do café *commodity*. Em essência, é uma “briga” do novo contra o tradicional. Entretanto, não é uma “briga” que se dá de forma unilateral, no sentido dos produtores tentando impor aos consumidores um discurso inócuo; uma parcela crescente de consumidores “responde” às iniciativas inovadoras daqueles que procuram agregar valor aos seus produtos. Esse mercado em formação, que já cruzou a linha da incipiência, exige uma adaptação comportamental das duas partes: a educação dos produtores e consumidores para dar sustentação ao seu crescimento. Compete-se o tempo todo com as crenças, com os costumes das pessoas, cuja adesão das duas partes envolve estar aberto para o novo. Nesse sentido, o café especial encarna o propósito da inovação.

Essa postura talvez explique a aderência da nova geração às práticas associadas ao café especial. O café brasileiro produzido em escala por gerações, cujo padrão *commodity* sempre esteve alinhado às exigências das bolsas de valores internacionais, tornou os produtores reféns de um modo de comercialização que despreza as origens do produto. Esse modelo reforça o anonimato do cafeicultor, transferindo o mérito da comercialização para as cooperativas, cuja intenção sempre foi maximizar os ganhos decorrentes da enorme produção reduzindo o custo médio do produto. Esse *modus operandi* incentiva o produtor a se concentrar na produção em detrimento da comercialização, desencorajando-o a participar dela. Essa mentalidade preponderante de comercialização de cafés encontra ressonância na geração mais velha que trabalha no negócio.

A geração mais nova, por outro lado, cresceu em um ambiente de negócios mais complexo e internacionalizado, acostumados à tecnologia e ao uso das redes sociais – o que lhes permite estabelecer contato direto com o consumidor final. Esses jovens estão mais propensos a enfrentar os desafios da sua comercialização, dessa venda direta (*Direct Trade*) mais especificamente, que envolve perspectivas e educação mais amplas, flexibilidade estratégica e maior consciência para lidar com as oportunidades. Finalmente, uma disposição para implementar mudanças no ambiente de negócios, que é uma qualidade marcante dos empreendedores.

É necessário ressaltar que a produção de cafés especiais não elimina, necessariamente, a produção do café *commodity*, pois este continuará sendo produzido, mesmo em propriedades onde seja intensificada a produção de cafés de qualidade superior. Sendo assim, as duas mentalidades devem permanecer convivendo dentro do indivíduo, da empresa, da associação, da cooperativa, etc.

As associações e cooperativas representam a materialização da intenção dos cafeicultores em colaborar. Cada uma dessas organizações corresponde a uma necessidade do projeto de coletividade. A coordenação da comercialização coube desde sempre às cooperativas, mesmo quando o mercado era essencialmente de café *commodity* (raciocinando a partir do ponto de vista dos produtores de café brasileiros). Contrariamente, as associações que administram as Indicações Geográficas só passaram a existir quando o seu núcleo constituinte (alguns poucos cafeicultores) enxergou nos mecanismos de controle da Propriedade Intelectual o meio mais adequado para explorar a diferenciação do grão. Sendo assim, elas já nasceram orientadas para a exploração do café especial.

Esse ponto de partida determina a postura das cooperativas em relação aos desafios oriundos da exploração do café especial, ainda que ela não seja de todo inflexível. Cooperativas têm tentado se adaptar às exigências desse novo mercado; inclusive as duas entrevistadas para este trabalho, mesmo que distintas em idade, tamanho e região explorada, manifestaram uma compreensão desse contexto mercadológico em transformação, a despeito de ressalvas. O mercado de café é predominantemente *comoditizado*, exercendo influência no mercado de cafés especiais tanto na utilização de estrutura instalada para a comercialização do produto, como no estabelecimento de preços.

A narrativa construída para atrair o cafeicultor para o mercado dos cafés especiais, de aproximação do produtor com o comprador que culmina com o *Direct Trade*, individualiza cada vez mais o produtor. Esses cafeicultores “vão ter menos o apelo da região e mais apelo próprio”, argumenta o Presidente da EXPOCACCER. Entretanto, por mais que essas PMEs almejem alcançar a independência exercendo esse discurso, elas não dispõem de estrutura suficiente para se aventurarem sozinhas, dependendo das cooperativas para armazenar e deslocar seus produtos. As liberdades conquistadas de poder eleger seus clientes, manter relacionamento com eles e negociar o preço do seu produto se chocam com as atribuições comerciais que sempre foram de responsabilidade quase exclusivas das cooperativas. O “edifício físico da cooperação”, que é a própria cooperativa, passa a enfrentar a concorrência dos seus próprios cooperados.

Embora os cafeicultores dependam das associações para obter o selo de rastreabilidade, uma exigência usual dos consumidores de cafés especiais, esse compromisso de entendimento/relacionamento com o outro extremo da cadeia norteia os esforços de comunicação que partem, consensualmente, dos dois lados. Ainda que a narrativa do café especial estreite a comunicação no sentido da individualização, bem representado pela intenção de praticar o *Direct Trade*, a construção individual da marca, que demanda um tempo mais longo de maturação e envolvimento, não ameaça nem prejudica o trabalho penoso de *brand equity* exercido pelas associações (que ressalta a importância da região). Sobre esse aspecto, vale ressaltar que a construção da marca requer um planejamento de longo prazo e recursos que talvez ainda não estejam ao alcance das PMEs, muito embora alguns entrevistados já despertassem a intenção de explorá-la e outros já o fizessem de forma tímida. No futuro, se essa questão não for bem observada e coordenada, pode gerar conflito e, conseqüentemente, concorrência entre as partes.

O trabalho de construção da marca tem por finalidade não só reforçar o relacionamento com a ponta compradora, mas também agregar valor aos seus produtos e serviços. Um trabalho bem feito de *brand equity* melhora a reputação da marca, a ponto de atrair pessoas ou empresas interessadas em realizar projetos conjuntos. A confiança, seriedade e coerência que uma marca transmite constroem a percepção de que associar-se a ela pode ser bastante recompensador. A Região do Cerrado Mineiro, a mais antiga e madura das duas Indicações Geográficas exploradas, foi capaz de atrair o interesse de instituições relevantes, públicas e privadas, para coordenar projetos de cunho técnico junto aos seus associados, com o intuito de elevar o padrão médio do grão produzido localmente. Sendo assim, o tempo parece assumir relevância para promover a coopetição, com consequências positivas para a melhoria do produto. SEBRAE MG e EPAMIG foram as instituições responsáveis pela condução dos projetos de inovação em gestão e em P&D, respectivamente. A atividade de P&D ainda é incipiente; seus resultados só devem começar a surtir efeito daqui uns três anos, mas preliminarmente já se podem vislumbrar desdobramentos bastante promissores, coletiva e individualmente (item 4.3.1.).

A consultoria promovida por uma instituição de apoio, em parceria com a Federação dos Cafeicultores do Cerrado, contribuiu para a melhoria da qualidade material do produto, bem como para o resultado financeiro do negócio (individual e coletivo). O programa começa pela via coletiva, mas abre espaço para a competição se manifestar mediado pela participação ativa do gestor da instituição, de forma a permitir a troca das melhores experiências individuais entre os cafeicultores do grupo. Essa vivência da mediação atenua os efeitos da competição predatória e do vazamento (*leakage*) de conhecimento, além de promover a difusão qualificada das boas práticas. Embora na Alta Mogiana projetos com essa envergadura não tenham sido identificados, seria leviano considerar os cafeicultores desta Indicação Geográfica como atrasados ou ultrapassados em razão dessa lacuna. Se os concursos de qualidade premiam os melhores cafés produzidos em determinada safra, que nada mais é do que o reconhecimento do esforço de inovação individual empreendido no campo, vale lembrar que o vencedor do concurso mais concorrido do segmento, o *Cup of Excellence* 2019, foi um cafeicultor associado à AMSC (ANEXO III).

Esse caráter difusor da inovação, sobretudo a inovação voltada para o campo, onde se dá a produção do café, talvez configure a maior vantagem competitiva da Indicação Geográfica da Região do Cerrado Mineiro. O trabalho coletivo, mediado por instituições de apoio, dissemina

as inovações a fim de elevar o padrão médio do grão produzido na região. Existe, de fato, um projeto sendo conduzido, com um planejamento de longo prazo, um plano de desenvolvimento, promoção e sustentabilidade, que foi capaz, inclusive, de triplicar a base de associados da Federação dos Cafeicultores do Cerrado num período de três anos. É um trabalho consistente, conduzido por uma equipe capacitada, que confere credibilidade e reputação à Federação. Em circunstâncias que envolvem a proteção da marca, garantida judicialmente pela condição de Propriedade Intelectual, a Federação colabora com outras Indicações Geográficas sensibilizando conjuntamente as redes varejistas que usam essas regiões protegidas indiscriminadamente.

Enquanto os cafeicultores competem no campo para produzir o melhor grão possível, recompensados pelas graúdas premiações dos concursos, na ponta da comercialização a relação é outra. O comércio do café foi por muito tempo exercido predominantemente pelas cooperativas, mantendo os cafeicultores envolvidos apenas com a sua produção. Essa postura diante do negócio levou os produtores a desenvolver um perfil mais técnico, “da porteira pra dentro”, preterindo as competências comerciais e de relacionamento com os compradores, o que prejudicou, inclusive, a capacidade de antever o mercado (construir oportunidades): a diferenciação implica em descobrir os caminhos para se chegar até o cliente. A colaboração entre os cafeicultores na comercialização se dá por necessidade (pouca desenvoltura para lidar com os desafios da área comercial) e por conveniência, já que um único produtor, dificilmente, tem condições de atender individualmente a demanda de um comprador externo. No mercado interno, o comprador busca ampliar o leque de variedades e alternativas para os seus clientes usufruindo do repertório de relações colaborativas dos seus fornecedores habituais.

6.1. CONTRIBUIÇÕES

As contribuições teóricas encontradas neste trabalho dizem respeito à exploração da coopetição por meio das atividades inovadoras propostas pela 4ª e última edição do *Manual de Oslo* (OCDE/EUROSTAT, 2018), que assumiram o lugar dos quatro níveis de análise considerados durante 13 anos (o intervalo de tempo entre a terceira edição, publicada em 2005, e a quarta edição, publicada em 2018), de inovação em produto, processo, organizacional e marketing. A nova edição eliminou a dificuldade recorrente de classificar algumas inovações que não se filiavam de forma evidente em algum dos níveis de análise

considerados, abrindo margem para arbitrariedades e contestações. A opção assumida pela 4ª edição de trazer o nível de análise para as atividades de uma empresa, que compõem parte dos seus processos internos, não deixa margem para interpretações. As atividades relacionadas à Propriedade Intelectual (PI), por exemplo, que envolvem a proteção jurídica das Indicações Geográficas, seriam o quê se a métrica utilizada fosse a 3ª edição do *Manual de Oslo*, inovação de processo ou inovação organizacional? Fossem as inovações identificadas feitas com base na 3ª edição do *Manual*, os resultados e análises do trabalho teriam sido subdimensionados. Setores tradicionais, como o cafeeiro, exigem uma melhor clareza do conceito de inovação para serem devidamente apreciados.

Essa clareza de exposição proporcionada pelo novo documento facilita, inclusive, a análise das atividades do ponto de vista individual e coletivo. O modelo de representação da pesquisa exigiu o isolamento dessas iniciativas, partindo da crença de que a coopetição tende a acontecer quando o esforço de inovação individual tenta se apropriar do esforço de inovação coletivo. Em verdade, isso pode acontecer de forma inversa, o esforço de inovação coletiva se apropriar do esforço de inovação individual, porém, dado o perfil do segmento explorado, de fragmentação muito elevada e poder de barganha irrisório, característico das PMEs, a “voz” comum capaz de instituir normas relevantes só aparece por meio da coletividade. Os cafeicultores são tão necessitados da força coletiva que dependem de dois modelos distintos de representação, as cooperativas e as associações, para fazerem prevalecer as suas demandas.

A opção de se pautar por esse documento para balizar a análise dos dados de inovação, ao mesmo tempo em que garantiu a contemporaneidade da abordagem, já que a sua publicação foi recente, dificultou a adoção de um modelo de análise que pudesse ser seguido ou tomado como referência. Não parece ter havido, ainda, tempo hábil para a comunidade científica publicar atendendo as novas diretrizes.

O trabalho reforça as linhas de pesquisa que apresentam resultados em que a inovação antecede a coopetição (KLIMAS; CZAKON, 2018). O ímpeto de inovar e o esforço para promover as melhorias estabelece o cruzamento das iniciativas individuais e coletivas, cuja consequência é a própria coopetição.

Seguindo a orientação de Bengtsson e Raza-Ullah (2016) a fim de evitar que o uso da palavra coopetição seja empregado apenas como chamada, lema ou mesmo um slogan (*catchword*), o trabalho mostrou explicitamente que cooperação e competição (i) existem

simultaneamente, (ii) interagem e influenciam-se mutuamente, (iii) geram tensão e (iv) causam mudanças dinâmicas em tais relacionamentos ao longo do tempo.

A pesquisa explorou, ainda, a coopetição em diversos níveis ao investigar a interação cafeicultor-cafeicultor, cooperativa-cooperativa, associação-associação e, sobretudo, a interação cafeicultor-cooperativa e cafeicultor-associação, que configura a interação entre as atividades inovadoras individuais e coletivas. Essa abordagem em níveis da coopetição é muito pouco investigada, tendo constituído o alerta para futuras contribuições no trabalho de Bengtsson e Raza-Ullah (2016). A coexistência do café *commodity* e do café especial dentro das unidades produtivas, mesmo em propriedades onde seja intensificada a produção de cafés especiais, influencia a estratégia no nível dos indivíduos, das empresas, das cooperativas, das associações (regional e nacional), das instituições que apoiam os cafeicultores, etc. Essa coopetição estratégica se origina no nível mais baixo, do indivíduo, reverberando ostensivamente para todos os níveis superiores.

Focando em um segmento tradicional, por meio de um produto representante do setor primário da economia brasileira, promoveu-se a expansão dos trabalhos sobre inovação e coopetição em uma área insuficientemente pesquisada. O trabalho fornece *insights* dos pontos de vista do posicionamento e do gerenciamento estratégico, cujo comportamento esperado dos seus praticantes envolve uma mudança considerável de mentalidade e postura, uma vez que as relações mantidas entre os seus *players* ao longo do tempo são caracterizadas por um elevado grau de incerteza, complexidade e dinamismo, em busca de resultados (BENGTSSON; RAZA-ULLAH, 2016; GNYAWALI; PARK, 2009). Isso é importante porque mesmo num segmento regido essencialmente pela lógica do mercado de *commodities*, cujo vocabulário dominante é composto por termos como estabilidade, aprimoramento, produção e eficiência, existe espaço para a variação, assunção de riscos, experimentação e inovação (MARCH, 1991; STRESE et al., 2016).

Por fim, os resultados oferecem às instituições de apoio a oportunidade de entender melhor a relevância do seu papel, no intuito de facilitar o gerenciamento das suas ações em prol da competitividade da região e das empresas a ela pertencentes. O envolvimento estreito das instituições de apoio com a Região do Cerrado Mineiro, sobretudo, evidencia a importância do seu engajamento na promoção e administração do relacionamento cooperativo. Para os cafeicultores e gestores das cooperativas é importante reconhecer a existência da competição entre si, a fim de minimizar os atritos provenientes dessa “nova” relação. As

diferenças culturais, de receptividade e a eventual falta de transparência na relação devem ser compensadas pela interdependência e pelos aspectos comuns de interesse, como forma de minimizar a eclosão do conflito de interesses comerciais (WADIN; AHLGREN; BENGTTSSON, 2017).

6.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A própria metodologia adotada pode ser considerada uma limitação, já que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a análise está sujeita a interpretação exclusiva do pesquisador. Além disso, a especificidade da situação explorada e o contexto espacial e temporal dificultam a sua generalização para outros segmentos, regiões e realidades.

A limitação de tempo também influenciou o processo de coleta de dados, que pretendia abranger inicialmente a Indicação Geográfica da Região de Pinhal, presente na carta de apresentação da pesquisa (APÊNDICE). O período posterior ao exame de qualificação culminou com o início da data de colheita, seguido de celebrações, concursos e feiras, o que sobrecarregou a agenda dos produtores. Além disso, a demora em receber dos contatos selecionados uma sinalização positiva, dificultou a inclusão de mais uma IG.

6.3. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A seguir foram listadas algumas linhas de pesquisa que podem ser desenvolvidas futuramente.

- Estudar outras Indicações Geográficas de café como a Região da Serra da Mantiqueira, a fim de validar, entre outras coisas, a influência das instituições de apoio mineiras em outras localidades, SEBRAE MG e EPAMIG, por exemplo, comparando-as com o escopo de trabalho exercido na Região do Cerrado Mineiro, ou o Norte Pioneiro do Paraná, cujo registro da IG foi um ano antes da Alta Mogiana, além de ser em outro Estado.

- Explorar as estratégias distintas do café *commodity* e do café especial do ponto de vista da ambidextria organizacional, sendo o primeiro um expoente da *exploitative innovation* e o segundo um expoente da *exploratory innovation*.

- Comparar os achados desta pesquisa com o mesmo segmento em outros países produtores, avaliando o nível de inovação de cada uma das atividades, e a interação entre as

esferas individuais e coletivas, buscando identificar o comportamento coopetitivo, quando existente.

- Comparar os achados desta pesquisa com a mesma metodologia sendo aplicada em outras regiões produtoras que não dispõem do reconhecimento da Indicação Geográfica. Como a diferenciação é explorada (coletivamente)? Como se dá a coopetição (se ela for existente)?

- Explorar a relação das PMEs com os grandes produtores de cafés e a ocorrência da coopetição entre eles, quando ela for existente.

- Estudar a relação de cooperação e competição entre as indústrias de torrefação e o consumidor final, que compõem a outra extremidade desta cadeia orientada para o comprador (*buyer driven chain*), se possível, comparando a maturidade do mercado doméstico com o mercado internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDROCIOILLI, A. **A diferença entre os cafés Conilon e Arábica**. Disponível em: <<http://revistacafeicultura.com.br/?mat=35616>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

ARNOLD, J. et al. Coopetition of small- and medium-sized family enterprises: insights from an IT business network. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 38, n. 1/2, p. 78, 2019.

ASSENS, C.; COLÉNO, F. How to manage free riders in a network of competitors: the case of animal genetic selection industry in France. **Journal on Chain and Network Science**, v. 14, n. 2, p. 129–135, 2014.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Aprendizagem e Inovação no Contexto das Redes de Cooperação entre Pequenas e Médias Empresas. **Revista Organizações e Sociedade - Revista OES**, v. 17, n. 53, p. 311–330, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa / Portugal: Edições 70, LDA (Obra original publicada em 1977), 2002.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of**

Management, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BAUMARD, P. An asymmetric perspective on coopetitive strategies. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 8, n. 1, p. 6, 2009.

BENGTSSON, M. et al. Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 4–11, 2016.

BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Coopetition dynamics - An outline for further inquiry. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 20, n. 2, p. 194–214, 2010.

BENGTSSON, M.; JOHANSSON, M. Managing coopetition to create opportunities for small firms. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 4, p. 401–427, 2014.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. “Coopetition” in business networks - To cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411–426, 2000.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 180–188, 2014.

BENGTSSON, M.; RAZA-ULLAH, T. A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 23–39, 2016.

BOUNCKEN, R. B. et al. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 3, p. 577–601, 2015.

BOUNCKEN, R. B.; KRAUS, S. Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 2060–2070, 2013.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1996.

BROWN, S. P. Business Processes and Business Functions: a new way of looking at employment. **Monthly Labor Review**, v. 131, n. 12, p. 51–70, 2008.

BSCA. **BRAZIL SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION**. Disponível em: <<http://bsca.com.br/a-bsca>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

BYERS, A.; GIOVANNUCCI, D.; LIU, P. **Value-adding standards in the North American food market: trade opportunities in certified products for developing countries**. Rome: FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, 2008.

CANGUSSU, B. **EMATER MG**. Disponível em: <<http://www.emater.mg.gov.br/>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

CECAFÉ. **Cecafé: exportação em 2018 atinge 35,2 milhões de sacas de café**. Disponível em: <<https://www.cecafe.com.br/publicacoes/cecafe-exportacao-em-2018-atinge-352-milhoes-de-sacas-de-cafe-20190115/>>. Acesso em: 10 fev. 2019a.

CECAFÉ. **Curiosidades sobre o café**. Disponível em: <<https://www.cecafe.com.br/sobre-o-cafe/curiosidades/>>. Acesso em: 10 fev. 2019b.

CHADE, J. **Importadores de café recebem o triplo do que ganham os produtores do grão**. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,quem-sao-os-donos-do-cafe-no-seculo-21,70002090900>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

CHEN, M. J. Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship. **Journal of Management Inquiry**, n. 434, p. 288–304, 2008.

CHERINGTON, P. T. **Advertising as a business force**. Garden City (NY): Doubleday, Page & Company, 1913.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston, MA, USA, 2003.

CHIAMBARETTO, P.; MASSÉ, D.; MIRC, N. “All for One and One for All?” - Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case. **Research Policy**, n. October, p. 1–17, 2018.

CHOI, T. Y. et al. Supplier-supplier relationships and their implications for buyer-supplier relationships. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 49, n. 2, p. 119–130, 2002.

COLAPINTO, C. et al. Different approaches to the pursuit of internationalization by Italian SMEs. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 17, n. 2, p. 229–248, 2015.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2^a Edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONAB. **Acompanhamento da safra brasileira Café Observatório Agrícola**. Brasília: [s.n.]. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/16_04_14_09_06_31_boletim_cana_portugues_-_4o_lev_-_15-16.pdf>.

COURRENT, J. M.; GUNDOLF, K. Proximity and micro-enterprise manager's ethics: A french empirical study of responsible business attitudes. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 4, p. 749–762, 2009.

CZAKON, W. Power asymmetries, flexibility and the propensity to coopete: an empirical investigation of SMEs' relationships with franchisors. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 8, n. 1, p. 44, 2009.

CZAKON, W.; ROGALSKI, M. Coopetition literature landscape - a systematic literature review 1997 - 2010. **Journal of Economics & Management**, v. 17, p. 121–150, 2014.

DANA, L. P.; GRANATA, J.; LASCH, F. The evolution of co-opetition in the Waipara wine cluster of New Zealand. **Wine Economics and Policy**, v. 2, n. 1, p. 42–49, 2013.

DAVIRON, B.; PONTE, S. **The Coffee Paradox – Global Markets, Commodity Trade, and the Elusive Promise of Development**. London & New York: ZED BOOKS, 2005.

DELLA CORTE, V. Innovation through coopetition: Future directions and new challenges. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 4, n. 4, 2018.

DELLA CORTE, V.; ARIA, M. Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. **Tourism Management**, v. 54, p. 524–540, 2016.

DELLA CORTE, V.; SCIARELLI, M. Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks? **Corporate Ownership and Control**, v. 10, n. 1 D,CONT3, p. 363–379, 2012.

DENTONI, D. et al. Brand coopetition with geographical indications: Which information does lead to brand differentiation? **New Medit**, v. 12, n. 4, p. 14–27, 2013.

DEVECE, C.; RIBEIRO-SORIANO, D. E.; PALACIOS-MARQUÉS, D. Coopetition as the

new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. **Review of Managerial Science**, v. 13, n. 2, p. 207–226, 2019.

DUNNING, J. H. Reappaising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. August, p. 461–491, 1995.

EIRIZ, V. Spatial proximity and SME strategy in local networks. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 35, n. 2, p. 338–348, 2019.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EKANEM, I. “Insider accounts”: A qualitative research method for small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 14, n. 1, p. 105–117, 2007.

ENGEL, J. S.; DEL-PALACIO, I. Global clusters of innovation: The case of Israel and Silicon Valley. **California Management Review**, v. 53, n. 2, p. 27–49, 2011.

ENKEL, E. Attributes required for profiting from open innovation in networks. **International Journal of Technology Management**, v. 52, n. 3–4, p. 344–371, 2010.

EPAMIG. **Projeto que avalia Cultivares de Café apresenta primeiros resultados**. Disponível em: <<https://epamig.wordpress.com/2019/12/06/projeto-que-avalia-cultivares-de-cafe-apresenta-primeiros-resultados/>>. Acesso em: 22 dez. 2019.

FERREIRA, L. T.; SANTOS, J. **Produção dos Cafés do Brasil equivale a 36% da produção mundial em 2018**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/34724227/producao-dos-cafes-do-brasil-equivale-a-36-da-producao-mundial-em-2018>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

FESTA, G. et al. Cooperating for competing - a small Italian wineries’ internationalisation strategy case study. **Global Business and Economics Review**, v. 19, n. 5, p. 648, 2017.

FISHER, L. M. **Preaching Love Thy Competitor**. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/1992/03/29/business/preaching-love-thy-competitor.html>>. Acesso em: 8 out. 2019.

FLANAGAN, D. J.; LEPISTO, D. A.; OFSTEIN, L. F. Coopetition among nascent craft breweries: a value chain analysis. **Journal of Small Business and Enterprise Development**,

v. 25, n. 1, p. 2–16, 2018.

FLICK, U. **Introducao à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: PENSO EDITORA LTDA., 2013.

FRANKWICK, G. L. et al. Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 96, 1994.

FREEL, M.; HARRISON, R. Innovation and cooperation in the small firm sector: Evidence from “Northern Britain”. **Regional Studies**, v. 40, n. 4, p. 289–305, 2006.

FRIEDMANN, H.; MCNAIR, A. Whose rules rule? Contested projects to certify “local production for distant consumers”. **Journal of Agrarian Change**, v. 8, n. 2–3, p. 408–434, 2008.

GAST, J. et al. Coopetition research: towards a better understanding of past trends and future directions. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 24, n. 4, p. 492, 2015.

GEPHART, R. P. Qualitative Research and the Academy of Management Journal From the editors. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454–462, 2004.

GERAUDEL, M.; SALVETAT, D. What are the antecedents of coopetition?: An explanation in terms of centrality and personality traits. **European Business Review**, v. 26, n. 1, p. 23–42, 2014.

GIESBRECHT, H. O. et al. **Indicações geográficas brasileiras - Café** Brasília SEBRAE, INPI, , 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6^o Edição ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIOVANNUCCI, D.; BARHAM, E.; PIROG, R. Defining and Marketing “Local” Foods: Geographical Indications for US Products. **The Journal of World Intellectual Property**, v. 13, n. 2, p. 94–120, 2010.

GNYAWALI, D. R.; PARK, B. R. Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 308–330, 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

GOMES, M. **Cooperativas são responsáveis por 48% da produção de café do país.** Disponível em: <<http://abic.com.br/cooperativas-sao-responsaveis-por-48-da-producao-de-cafe-do-pais/>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

GRANATA, J. et al. Organisational innovation and coopetition between SMEs: a tertius strategies approach. **International Journal of Technology Management**, v. 71, n. 1/2, p. 81, 2016.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.

GUIMARÃES, E. R.; CASTRO, L. G. DE J.; ANDRADE, H. C. C. A Terceira Onda do Café em Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 3, p. 214–227, 2016.

HAMEL, G. Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 12, p. 83–103, 1991.

HOOLEY, G.; BRODERICK, A.; MÖLLER, K. Competitive positioning and the resource-based view of the firm. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, n. 2, p. 97–115, 1998.

JAKOBSEN, S.; STEINMO, M. The role of proximity dimensions in the development of innovations in coopetition: a longitudinal case study. **International Journal of Technology Management**, v. 71, n. 1/2, p. 100, 2016.

JUNIOR, L. G. DE C.; SILVA, E. C. Relatório Internacional de Tendências do Café - Nov/17. **Bureau de Inteligência Competitiva do Café**, v. 6, n. 10, p. 18, 2017a.

JUNIOR, L. G. DE C.; SILVA, E. C. Relatório Internacional de Tendências do Café - Out/17. **Bureau de Inteligência Competitiva do Café**, v. 6, n. 9, p. 19, 2017b.

KAFI, F.; FATEMI GHOMI, S. M. T. A Game-Theoretic Model to Analyze Value Creation with Simultaneous Cooperation and Competition of Supply Chain Partners. **Mathematical Problems in Engineering**, v. 2014, p. 1–10, 2014.

KAWASAKI, P. A. C. **Leilão dos melhores cafés especiais do Brasil movimentou mais de R\$ 1 milhão.** Disponível em: <<http://brazilcoffeation.com.br/Notícias/leilao-melhores->

cafes-especiais-Brasil-movimenta-mais-1milhao>. Acesso em: 17 dez. 2019.

KLIMAS, P.; CZAKON, W. Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers. **Review of Managerial Science**, v. 12, n. 2, p. 469–497, 2018.

KOCK, S.; NISULS, J.; SÖDERQVIST, A. Co-opetition: A source of international opportunities in Finnish SMEs. **Competitiveness Review**, v. 20, n. 2, p. 111–125, 2010.

KRAUS, S. et al. In search for the ideal coopetition partner: an experimental study. **Review of Managerial Science**, v. 12, n. 4, p. 1025–1053, 2017.

KRAUS, S. et al. Sleeping with competitors: Forms, antecedents and outcomes of coopetition of small and medium-sized craft beer breweries. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 25, n. 1, p. 50–66, 2018.

KRAUS, S.; SCHMID, J.; GAST, J. Innovation through coopetition: An analysis of small-and medium-sized trust companies operating in the liechtenstein financial centre. **International Journal of Business Science and Applied Management**, v. 12, n. 1, p. 44–60, 2017.

LAZZARINI, S. G. Horizontal and Vertical Relationships in Developing Economies: Implications for SME's Access to Global Markets. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 359–380, 2008.

LECHNER, C.; SOPPE, B.; DOWLING, M. Vertical Coopetition and the Sales Growth of Young and Small Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 67–84, 2016.

LEVY, M. et al. SME s , CO-OPETITION AND KNOWLEDGE SHARING: THE IS ROLE. **European Journal of Information Systems**, v. 12, n. 1, p. 3–17, 2003.

LIM, K.; CHESBROUGH, H.; RUAN, Y. Open innovation and patterns of R&D competition. **International Journal of Technology Management**, v. 52, n. 3/4, 2010.

LIMA, L. C. DE O.; ANTUNES, V. N. B. **Introdução ao Agronegócio**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ / Consórcio CEDERJ, 2010. v. 1

LINCOLN, Y.; GUBA, E. **Naturalistic Inquiry**. 1st. ed. [s.l.] Sage Publications, Inc, 1985.

LINDSTRÖM, T.; POLSA, P. Coopetition close to the customer - A case study of a small business network. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 207–215, 2016.

LUO, Y. Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. **Journal of World Business**, v. 40, n. 1, p. 71–90, 2005.

MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, p. 91–101, 1995.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marqueting - Uma Orientação Aplicada**. 7ª Edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MAPA. **Café no Brasil**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/cafe/cafeicultura-brasileira#section-1>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Institute for Operations Research and the Management Sciences**, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991.

MASCARENHAS, G.; WILKINSON, J. Indicações geográficas em países em desenvolvimento: potencialidades e desafios. **Revista de Política Agrícola**, v. 23, n. 2, p. 103–115, 2014.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A; SALDANA, J. **Qualitative Data Analysis - A Methods Sourcebook**. 3. ed. [s.l.] Sage Publications, 2014.

MIONE, A. When entrepreneurship requires coopetition: the need for standards in the creation of a market. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 8, n. 1, p. 92, 2009.

MONTICELLI, J. M.; GARRIDO, I. L.; DE VASCONCELLOS, S. L. Coopetition and institutions: a strategy for Brazilian wineries facing internationalization. **International Journal of Wine Business Research**, v. 30, n. 1, p. 74–95, 2018.

MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. **Destination Brands: Managing Place Reputation**. 3ª edição ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2011.

MORRIS, M. H.; KOCAK, A.; ÖZER, A. Coopetition as a small business strategy: implications for performance. **Journal of Small Business Strategy**, v. 18, n. 1, p. 35–55, 2007.

MUINHOS, R. **A Terceira Onda do café: conhecimento, estilo de vida, mercado, novidades**. Disponível em: <<http://revistacafeicultura.com.br/?mat=63231>>. Acesso em: 10

fev. 2019.

NAVÍO-MARCO, J.; BUJIDOS-CASADO, M.; RODRIGO-MOYA, B. Coopetition as an innovation strategy in the European Union: Analysis of the German case. **Industrial Marketing Management**, v. 82, n. March 2018, p. 9–14, 2019.

NETO, E. **O que é Coffee Hunter?** Disponível em: <<http://www.mexidodeideias.com.br/industria/o-que-e-coffee-hunter/>>. Acesso em: 1 dez. 2019.

NEVES, M. F. **Coffee Chain.** Disponível em: <[https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=coffee chain marcos fava neves&origin=GLOBAL_SEARCH_HEADER](https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=coffee+chain+marcos+fava+neves&origin=GLOBAL_SEARCH_HEADER)>. Acesso em: 30 mar. 2020.

NEVES, M. F.; SAES, M. S. M.; REZENDE, C. L. Estudo de Caso: Illycafé e os desafios do crescimento no Brasil. In: GIORDANO, S. R.; REZENDE, C. L. (Eds.). . **Universidade Illy do Café**. São Paulo: PENSE FIA FEA USP, 2003. v. 1p. 69–121.

NIEDERLE, P. A.; MASCARENHAS, G. C. C.; WILKINSON, J. Governança e Institucionalização das Indicações Geográficas no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, n. 1, p. 85–102, 2017.

OCDE/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD**. 4th editio ed. Luxembourg: Paris/Eurostat, 2018.

OECD. **Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development**. Paris, France: OECD Publishing, 2015.

OECD. Fostering greater SME participation in a globally integrated economy. n. February, p. 22, 2018.

OSARENKHOE, A. A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation - A coopetition strategy. **Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management**, v. 17, n. 3–4, p. 201–221, 2010.

PADULA, G.; DAGNINO, G. Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. **International Studies of Management and Organization**, v. 37, n. 2, p. 32–52, 2007.

PARK, B. J. R.; SRIVASTAVA, M. K.; GNYAWALI, D. R. Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 210–221, 2014.

PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**, v. 17, n. 1, p. 71–91, 1990.

PORTO GOMEZ, I.; AGUIRRE, U.; ZABALA-ITURRIAGAGOITIA, J. M. 2018 - Artigo - Tacit coopetition - chimera or reality - evidence from the basque country. **European Planning Studies**, v. 26, n. 3, p. 611–634, 2017.

PULLEN, A. J. J. et al. **Configurations of External Sme Characteristics To Explain**. 16th Annual High Technology Small Firms Conference, HTSF 2008. **Anais...Enschede**, Netherlands: 2008

QUINTANA-GARCÍA, C.; BENAVIDES-VELASCO, C. A. Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. **Technovation**, v. 24, n. 12, p. 927–938, 2004.

RAHMAN, H.; RAMOS, I. Open Innovation in SMEs: From Closed Boundaries to Networked Paradigm. **Issues in Informing Science and Information Technology**, v. 7, n. January, p. 471–487, 2010.

RANGNEKAR, D. The Socio-Economics of Geographical Indications: A review of empirical evidence from Europe. **ICTSD and UNCTAD**, n. 8, p. 53, 2004.

RATTEN, V. Sustainable farming entrepreneurship in the Sunraysia region. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 38, n. 1–2, p. 103–115, 2018.

RAZA-ULLAH, T.; BENGTSSON, M.; KOCK, S. The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 189–198, 2014.

RENNA, P.; ARGONETO, P. Capacity investment decision in co-opetitive network by information sharing. **Computers and Industrial Engineering**, v. 62, n. 1, p. 359–367, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 3^a Edição ed. São Paulo: [s.n.].

RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P. What's in it for me? Creating and

appropriating value in innovation-related coopetition. **Technovation**, v. 29, n. 12, p. 819–828, 2009.

RITALA, P.; KRAUS, S.; BOUNCKEN, R. B. Introduction to coopetition and innovation: contemporary topics and future research opportunities. **International Journal of Technology Management**, v. 71, n. 1/2, p. 1, 2016.

ROBERT, F.; MARQUES, P.; LE ROY, F. Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 8, n. 1, p. 23–43, 2009.

ROMERO, I.; GÓMEZ, I. P.; ZABALA-ITURRIAGAGOITIA, J. M. ‘Cookpetition’: Do restaurants coopete to innovate? **Tourism Economics**, v. 25, n. 6, p. 904–922, 2019.

SAES, M. S. M.; JAYO, M. **CACCER - Coordenando ações para a valorização do Café do Cerrado - VII Seminário Anual do PENSA**. Águas de São Pedro: PENSA - Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, 1997.

SARTINI, B. A. et al. **Uma Introdução à Teoria dos JogosII Bienal da Sociedade Brasileira de Matemática**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2004.

SCAA. **SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF AMERICA**. Disponível em: <http://scaa.org/index.php?goto=what_is_specialty_coffee.asp>. Acesso em: 15 nov. 2019.

SCHIPANI, A. **Coffee sustainability: Brazilian farmer battles the stigma of bulk**. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/ce462282-51ca-11e7-a1f2-db19572361bb>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SCHIVINSKI, B.; DABROWSKI, D. The Consumer-Based Brand Equity Inventory: Scale Construct and Validation. v. 2014, n. 4, 2014.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos>. Acesso em: 17 abr. 2019.

SILVA, E. C. et al. Governança Privada e Sustentabilidade na Indústria do Café. **Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, v. XVII, p. 17, 2015.

SILVA, E. C.; GUIMARÃES, E. R. A “ Terceira Onda ” Do Consumo De Café.

Disponível em: <<https://www.cafepoint.com.br/mypoint/mp105995/a-terceira-onda-do-consumo-de-cafe-204736n.aspx>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SINGULANO, M. A. Desregulamentação e mudança institucional no mercado de café. **XVII Congresso Brasileiro de Sociologia**, p. 20, 2015.

STRESE, S. et al. Examining cross-functional coopetition as a driver of organizational ambidexterity. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 40–52, 2016.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 18, n. 1, p. 1–25, 1992.

THOMASON, S. J.; SIMENDINGER, E.; KIERNAN, D. Several determinants of successful coopetition in small business. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 26, n. 1, p. 15–28, 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, 5th Edition**. [s.l: s.n.].

TOMLINSON, P. R.; FAI, F. M. The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. **International Journal of Production Economics**, v. 141, n. 1, p. 316–326, 2013.

TSAI, W. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 179–190, 2002.

UL HAMEED, W.; NAVEED, F. Coopetition-based open-innovation and innovation performance: Role of trust and dependency evidence from Malaysian High-Tech SMEs. **Pakistan Journal of Commerce and Social Science**, v. 13, n. 1, p. 209–230, 2019.

VAN DE KOP, P.; SAUTIER, D.; GERZ, A. **Origin-based Products** (P. Mundy, B. Gladbach, Eds.) **Bulletins of the Royal Tropical Institute**. Amsterdam, Montpellier: Royal Tropical Institute, 2006.

VOLBERDA, H. W. et al. Following the herd or not? Patterns of renewal in the Netherlands and the UK. **Long Range Planning**, v. 34, n. 2, p. 209–229, 2001.

VON HIPPEL, E. Cooperation between rivals: Informal know-how trading. **Research Policy**,

v. 16, n. 6, p. 291–302, 1987.

WADIN, J. L.; AHLGREN, K.; BENGTTSSON, L. Joint business model innovation for sustainable transformation of industries – A large multinational utility in alliance with a small solar energy company. **Journal of Cleaner Production**, v. 160, p. 139–150, 2017.

WALLEY, K. Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 11–31, 2007.

WRIGHT, R. W.; DANA, L.-P. Changing Paradigms of International Entrepreneurship Strategy. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 135–152, 2003.

YIN, R. K. **Case Study Reserach - Design and Methods**. 1994. ed. CA: Sage Publications, 1994. v. 5

YLI-VIITALA, P. et al. Digitalisation as a driver of industrial renewal–perception and qualitative evidence from the USA. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, 2019.

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Ao XXXXXXXXXX,

Prezadas Senhores,

O discente Rodrigo Natal Duarte, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da USP Ribeirão Preto e sob a orientação da Professora Simone Vasconcelos Ribeiro Galina, está desenvolvendo uma pesquisa que visa investigar como a inovação decorrente do relacionamento competitivo-cooperativo simultâneo entre os pequenos e médios cafeicultores permite aos mesmos acessar os mercados consumidores de cafés especiais.

O trabalho proposto é um estudo de caso focado na relação entre os produtores de café, cuja amostragem envolve produtores associados às Indicações Geográficas nas regiões do Cerrado Mineiro, Alta Mogiana e Região de Pinhal. A participação do discente no desenvolvimento da pesquisa de campo tem como objetivo levantar informações por meio de entrevistas com os próprios proprietários rurais, bem como com gestores de associações e entidades públicas e privadas que desempenhem um papel relevante na cadeia produtiva do café.

As informações a serem oferecidas para o pesquisador serão armazenadas pelo tempo que a pesquisa for desenvolvida e **não serão utilizadas em prejuízo desta instituição e/ou das pessoas envolvidas**, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e/ou prejuízo econômico/financeiro. Além disso, a identidade dos participantes deve ser preservada.

Ribeirão Preto, XX de mês de 2019

Rodrigo Natal Duarte

Discente

OBS: A página seguinte relaciona as questões a serem abordadas na entrevista

ATIVIDADES INOVADORAS

a) Mobilização de recursos para buscar competitividade (capital humano, físico e organizacional) b) Motor para inovação (exemplo: exigências do consumidor, mercado interno e externo, globalização) c) Papel do componente territorial (branding e governança) - impactos distinto/semelhante no mercado interno e externo d) Papel da tecnologia (campo x porteira pra fora)

INFLUÊNCIA DAS INOVAÇÕES NA COMERCIALIZAÇÃO DO CAFÉ ESPECIAL

a) Conhecimento e informação (cadeia de comercialização complexa e longa) - a influência da associação e o papel do gestor b) Influência do selo da Indicação Geográfica para a região e o produtor individual (percepção de valor pelo consumidor) c) Tecnologia para aproximar as duas pontas (redes sociais, rastreabilidade, marketing e vendas) d) A competição como motora da inovação - maior remuneração como resultado de trabalho no campo (diferenciação almejada pelo consumidor) e) A nova geração de cafeicultores (cabeça aberta para mudanças)

ANEXO I – Comparativo de área de produção, produtividade e produção (Café Total)

BRASIL
CAFÉ TOTAL (Arábica e Conilon) COMPARATIVO DE ÁREA EM PRODUÇÃO, PRODUTIVIDADE E PRODUÇÃO

REGIÃO/UF	ÁREA EM PRODUÇÃO (ha)			PRODUTIVIDADE (sc/ha)					PRODUÇÃO (mil sc)				
	Safra 2018	Safra 2019	VAR. %	Safra 2018	Safra 2019		VAR. %		Safra 2018	Safra 2019		VAR. %	
	(a)	(b)	(b/a)	(c)	(d)		(d/c)		(e)	(f)		(e/f)	
					inferior	superior	inferior	superior		inferior	superior	inferior	superior
NORTE	63.879,0	63.879,0	-	30,97	32,42	33,23	4,7	7,3	1.978,3	2.071,0	2.122,7	4,7	7,3
RO	63.879,0	63.879,0	-	30,97	32,42	33,23	4,7	7,3	1.978,3	2.071,0	2.122,7	4,7	7,3
NORDESTE	130.000,0	122.500,0	(5,8)	35,00	28,48	29,64	(18,6)	(15,3)	4.550,2	3.488,9	3.631,3	(23,3)	(20,2)
BA	130.000,0	122.500,0	(5,8)	35,00	28,48	29,64	(18,6)	(15,3)	4.550,2	3.488,9	3.631,3	(23,3)	(20,2)
Cerrado	11.300,0	9.500,0	(15,9)	44,00	34,85	36,28	(20,8)	(17,5)	497,2	331,1	344,7	(33,4)	(30,7)
Planalto	71.000,0	64.300,0	(9,4)	19,48	12,74	13,26	(34,6)	(31,9)	1.383,0	819,2	852,6	(40,8)	(38,4)
Atlântico	47.700,0	48.700,0	2,1	55,97	48,02	49,98	(14,2)	(10,7)	2.670,0	2.338,6	2.434,0	(12,4)	(8,8)
CENTRO-OESTE	15.215,0	17.278,0	13,6	19,69	21,88	22,71	11,1	15,3	299,6	378,1	392,3	26,2	30,9
MT	9.310,0	10.177,0	9,3	11,19	11,08	11,43	(1,0)	2,1	104,2	112,8	116,3	8,3	11,6
GO	5.905,0	7.101,0	20,3	33,09	37,36	38,87	12,9	17,5	195,4	265,3	276,0	35,8	41,2
SUDESTE	1.611.132,0	1.590.456,0	(1,3)	33,36	27,31	29,63	(18,1)	(11,2)	53.747,7	43.430,7	47.124,6	(19,2)	(12,3)
MG	1.008.595,0	981.430,0	(2,7)	33,08	26,92	28,20	(18,6)	(14,7)	33.360,4	26.415,4	27.676,1	(20,8)	(17,0)
Sul e Centro-Oeste	514.193,0	495.440,0	(3,6)	34,80	29,24	30,63	(16,0)	(12,0)	17.896,1	14.486,1	15.177,5	(19,1)	(15,2)
Triângulo, Alto Paranaíba e Nordeste	189.183,0	186.922,0	(1,2)	37,73	25,79	27,02	(31,7)	(28,4)	7.138,0	4.820,1	5.050,2	(32,5)	(29,2)
Zona da mata, Rio Doce e Central	278.811,0	273.168,0	(2,0)	27,13	23,62	24,75	(12,9)	(8,8)	7.563,2	6.453,3	6.761,3	(14,7)	(10,6)
Norte, Jequitinhonha e Mucuri	26.408,0	25.900,0	(1,9)	28,90	25,32	26,53	(12,4)	(8,2)	763,1	655,9	687,1	(14,0)	(10,0)
ES	387.926,0	393.902,0	1,5	35,42	31,69	37,39	(10,5)	5,6	13.739,0	12.482,0	14.729,0	(9,1)	7,2
RJ	12.030,0	12.241,0	1,8	28,76	24,69	25,80	(14,2)	(10,3)	346,0	302,2	315,8	(12,7)	(8,7)
SP	202.581,0	202.883,0	0,1	31,11	20,85	21,71	(33,0)	(30,2)	6.302,3	4.231,1	4.403,7	(32,9)	(30,1)
SUL	37.500,0	37.800,0	0,8	26,67	26,46	29,10	(0,8)	9,1	1.000,0	1.000,0	1.100,0	-	10,0
PR	37.500,0	37.800,0	0,8	26,67	26,46	29,10	(0,8)	9,1	1.000,0	1.000,0	1.100,0	-	10,0
OUTROS	6.596,8	10.238,0	55,2	12,38	11,00	11,00	(11,2)	(11,2)	81,7	112,6	112,6	37,8	37,8
NORTE/NORDESTE	193.879,0	186.379,0	(3,9)	33,67	29,83	30,87	(11,4)	(8,3)	6.528,5	5.559,9	5.754,0	(14,8)	(11,9)
CENTRO-SUL	1.663.847,0	1.645.534,0	(1,1)	33,08	27,23	29,54	(17,7)	(10,7)	55.047,3	44.808,8	48.616,9	(18,6)	(11,7)
BRASIL	1.864.322,8	1.842.151,0	(1,2)	33,07	27,40	29,58	(17,1)	(10,6)	61.657,5	50.481,3	54.483,5	(18,1)	(11,6)

Legenda: (*) Acre, Amazonas, Pará, Ceará, Pernambuco, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal.

Fonte: Conab.

Nota: Estimativa em janeiro/2019.

ANEXO II – Certificado de Qualidade e Origem da Região do Cerrado Mineiro

Certificado de Qualidade e Origem da Região do Cerrado Mineiro

A Federação dos Cafeicultores do Cerrado garante a qualidade e a origem deste genuíno café da Região do Cerrado Mineiro produzido nas características abaixo:

517/18

Nome	Pedro Humberto Veloso		
Fazenda	Soares (Lat. -18.968333 / Long. -47.294444)		
Município	Carmo do Paranaíba	Altitude	1.073,00 - 1.113,00 m.
Quantidade	6 x 30 kg	Safra	2018/2019
Variedade	Catuaí vermelho IAC - 144	Processo	Natural
Tipo e Peneiras	2 - 16/17/18	Bebida	Origem Especial
Destino	Curitiba - Brazil	Nº ICO	81014 - GS001421
Observações

Trace your coffee at cerradomineiro.org/trace
7898328781543842195

<https://cerradomineiro.org/green/7898328781543842195>

ANEXO II - Continuação

LAUDO DE CLASSIFICAÇÃO FÍSICA E AVALIAÇÃO SENSORIAL		Data de Emissão: 31/10/2018	
1. Laudo da Solicitação:		517/18	Quantidade de Sacas:	6/30Kg	
Lote:	81014 - GS001421	Processo de Secagem:	Natural		
		Safra:	2018/2019		
2. Classificação Física:					
Tipo:	2	Pen 19	2	Pen 13	0
Defeitos:	9	Pen 18	19	MK 11	0
Cor:	Verde clara	Pen 17	31	MK 10	0
Umidade:	11,50 %	Pen 16	048	MK 09	0
Aspecto:	Bom	Pen 15	2	Fundo	0
		Pen 14	0	Total	100,00
Dados descritos com base na Instrução Normativa nº8 de 11 de junho de 2009, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA.					
3. Avaliação Sensorial - Metodologia SCAA:					
Tempo da Tarefa:	00:08 minutos	AGSTRON:	55		
Q Grader	Comissão Avaliadora VI Prêmio RCM				
	Notas				
Fragrância/aroma	8,25				
Uniformidade	10,00				
Ausência de Defeitos	10,00				
Doçura	10,00				
Sabor	8,50				
Acidez	8,25				
Corpo	8,00				
Finalização	8,25				
Equilíbrio	8,00				
Final	8,25				
Total	87,50				
Defeitos	Score	Intens.			
	0,00	x	0,00	=	0
Pontuação Final	87,50				
Assinatura:

Trace your coffee at: https://cerradomineiro.org/green/7898328781543842195

ANEXO III – Resultado *Cup of Excellence* 2019

RESULTADO DA FASE INTERNACIONAL

No	NOTA	PRODUTOR	FAZENDA	CIDADE	REGIÃO	INSCRIÇÃO
1	92.23	ANDRÉ LUIS AGUIA RIBEIRO	FAZENDA PAI E FILHO	IBIRACI - MG	SUL DE MINAS	4152
2	92.15	LEONARDO MONTESANTO TAVARES	FAZENDA PRIMAVERA	ANGELÂNDIA - MG	CHAPADA DE MINAS	4078
3	91.84	MERCE JORDAN ARAÚJO SILVA	SÍTIO SÃO SEBASTIÃO	PIATÁ - BA	CHAPADA DIAMANTINA	3896
4	90.61	SANTUÁRIO SUL	SANTUÁRIO SUL	CARMO DE MINAS - MG	MANTIQUEIRA DE MINAS	4349
5	90.47	ANDRÉ LUIZ ALVARENGA GARCIA	FAZENDA JAGUARA	SÃO JOÃO DEL REI - MG	CAMPO DAS VERTENTES	4377
6	89.70	MARIANNA CARNEIRO DE CARVALHO JUNQUEIRA	SÍTIO D'ÁGUA LIMPA	VIRGÍNIA - MG	SUL DE MINAS	3963
7	89.58	JOÃO ROBERTO SANTANA	FAZENDA GERAIS	PIATÁ - BA	CHAPADA DIAMANTINA	4024
8	88.88	EDIR JOSÉ DE CARVALHO	SÍTIO PORTELLA	CALDAS - MG	SUL DE MINAS	4197
9	88.80	RAIMUNDO DIMAS SANTANA FILHO	FAZENDA SANTO ANTÔNIO	ARAPONGA - MG	MATAS DE MINAS	4051
10	88.61	LILIAN CARRUJO	FAZENDA ATERRADINHO	IBIRACI - MG	SUL DE MINAS	4149
11	88.50	AGNALDO MARTINS DE ASSUNÇÃO	FAZENDA VOLTA DA SERRA	PIATÁ - BA	CHAPADA DIAMANTINA	3862
12	88.46	ECOAGRICOLA CAFÉ LTDA	ECOAGRICOLA CAFÉ LTDA	FRANCISCO DUMONT - MG	CHAPADA DE MINAS	4063
13	88.36	JOSÉ WANDERLEY VIANA	SÍTIO LAGOA II	PEDRALVA - MG	MANTIQUEIRA DE MINAS	4210
14	88.29	ADILA PEREIRA COLIA	SÍTIO DOS COLIS	CARMO DE MINAS - MG	MANTIQUEIRA DE MINAS	3913
15	88.14	MAURO BILLI	FAZENDA MANTISSA	CAMPESINHO - MG	SUL DE MINAS	4293
16	88.04	FAZENDA SERTÃOZINHO	FAZENDA SERTÃOZINHO	BOTELHOS - MG	SUL DE MINAS	4307
17	88.02	JORGE BARAKAT	FAZENDA PARAÍSO	JOÃO PINHEIRO - MG	CERRADO MINEIRO	4262
18	87.80	EDUARDO PINHEIRO CAMPOS	FAZENDA DONA NENÉM	PRESIDENTE OLEGÁRIO - MG	CERRADO MINEIRO	4028
19	87.69	GILBERTO AUGUSTO CAINELLI BASILIO	FAZENDA ZARCOA	TRÊS PONTAS - MG	SUL DE MINAS	3979
20	87.68	ALESSANDRO ALVES HERVAZ	FAZENDA FORTALEZA	SÃO GONÇALO DO SAPUCAÍ - MG	MANTIQUEIRA DE MINAS	4424
21	87.68	HENRIQUE LEIVAS SLOPER DE ARAÚJO	FAZENDA CAMOCIM	DOMINGOS MARTINS - ES	MONTANHAS DO ESPÍRITO SANTO	4048
22	87.54	EDSON ROSA GARCIA	SÍTIO SANTA TEREZINHA	CARMO DE MINAS - MG	MANTIQUEIRA DE MINAS	3912
23	87.52	FRANCISCO OTÁVIO LOTUFO	FAZENDA BARREIRO	POÇOS DE CALDAS - MG	SUL DE MINAS	3836
24	87.48	JÚLIO CESAR FERREIRA	SÍTIO FORTALEZA	SÃO GONÇALO DO SAPUCAÍ - MG	MANTIQUEIRA DE MINAS	4380
25	87.43	JOSÉ MAURO MIRANDA	SÍTIO DOS ESTOUROS	ARAPONGA - MG	MATAS DE MINAS	4221
26	87.34	JEAN VILHENA FALBROS	FAZENDA SANTA MÔNICA	CÁSSIA - MG	SUL DE MINAS	4195
27	87.16	CLAYTON MAPELLI CERRI	NASCENTES DA GRAMA	SÃO SEBASTIÃO DA GRAMA - SP	MÉDIA MOGIANA	3873

ACE NATIONAL WINNERS

86.98	LAERCE FRANCA FALBROS	FAZENDA EL DORADO LL	CRISTAIS PAULISTA - SP	ALTA MOGIANA	4194
85.98	TOMIO FUKUDA	FAZENDA BAU	LAGOA FORMOSA - MG	CERRADO MINEIRO	4125
85.98	MAURÍLIO BRAZ BORGES	SÍTIO NOSSA SENHORA APARECIDA	CAMPANHA - MG	MANTIQUEIRA DE MINAS	4434
85.98	OSMAR PEREIRA NUNES JÚNIOR	FAZENDA FREITAS	PATROCÍNIO - MG	CERRADO MINEIRO	4270
85.74	ELISA PAIVA LAMOUNIER	FAZENDA GUARIROBA I	SANTO ANTÔNIO DO AMPARO - MG	CAMPO DAS VERTENTES	4207
85.08	MARIA SORAIA GUIMARÃES	FAZENDA JACU L TIJUCO	SERRA DO SALITRE - MG	CERRADO MINEIRO	4311

ANEXO IV – Contract C Coffee

4/5 ARABICA COFFEE FUTURES CONTRACT

– Specifications –

1. Definitions

<u>Exchange rate benchmark:</u>	The exchange rate of Brazilian Reals per United States Dollar, calculated by B3 for settlement in one (1) day.
<u>PTAX rate:</u>	The exchange rate of Brazilian Reals per United States Dollar, sell quotation, freely agreed upon between the parties and for cash delivery, pursuant to the provisions of Resolution 3.568/2008 of the National Monetary Council (CMN), calculated and published by the Central Bank of Brazil.
<u>Settlement price (PA):</u>	The closing price in United States Dollar per bag, calculated and/or arbitrated daily by B3, at its sole discretion, for each authorized contract month for the purpose of updating the value of open positions and calculating the variation margin value and settlement value of day trades.
<u>Agricultural Commodities Depository (DA):</u>	A depository institution registered by B3 authorized to execute arabica coffee deliveries for settlement of the contract.
<u>B3:</u>	B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão

2. Underlying commodity

Green coffee beans produced in Brazil, variety *coffea arabica*, type 4-25 (4/5) or better, hard cup or better, to be delivered in the city of São Paulo, State of São Paulo, Brazil.

3. Trading and Settlement

The contract is listed to trade at the exchange market managed by B3 and settled through the BM&FBOVESPA Clearinghouse by the settlement module by multilateral net settlement.

4. Price quotation

Dollars of the United States of America per 60 net kilogram bag to two decimal places.

ANEXO IV – Continuação

5. Tick size

US\$0.05 (five cents of a US Dollar) per 60 net kilogram bag.

6. Contract size

100 bags weighing 60 net kilograms each, or 6,000 net kilograms.

7. Contract months

March, May, July, September and December.

8. Expiration date and last trading day

The sixth business day preceding the last business day of the contract month. On that day neither opening of new positions nor day trading shall be allowed.

9. Daily settlement of accounts (variation margin)

The positions outstanding at the end of each session shall be marked-to-market according to that day's settlement price, as set forth by B3, and the corresponding amount shall be cash settled on the following business day.

Variation margin for open positions shall be calculated up to the business day preceding the day a Delivery Notice has been designated to the buyer, in accordance with the following formulas:

a) For the positions initiated on the day

$$AD = (PA_t - PO) \times 100 \times n$$

b) For the previous day's outstanding positions

$$AD = (PA_t - PA_{t-1}) \times 100 \times n$$

Where:

AD	=	the amount of variation margin;
PA_t	=	the day's settlement price;
PO	=	the traded price;
n	=	the number of contracts;
PA_{t-1}	=	the previous day's settlement price.

The amount of variation margin (AD) calculated as shown above, if positive, shall be credited to the buyer and debited from the seller. Should the calculation above present a negative value, it shall be debited from the buyer and credited to the seller.

10. Delivery points

Delivery shall be made in warehousing units registered with B3 in the Agribusiness Depositaries (DA) category - coffee.

ANEXO V – Portal do Cooperado EXPOCACCER

Olá,

Já está no ar o Portal do Cooperado

A Expocaccer – Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado acaba de lançar mais uma solução: é o Portal do Cooperado, um site que oferece diversas ferramentas para levar a você informações em tempo real.

Solução na palma da sua mão

O objetivo do Portal do Cooperado é gerar informações de maneira simples e confiável. Através dele você tem acesso a uma base de dados abrangente e com a possibilidade de acompanhar, em tempo real, suas movimentações nos Armazéns e no Departamento Comercial.

Emissão de relatórios

O portal ainda gera relatórios de entradas e saídas, estoque, classificação do café, negociações de venda, notas fiscais, os serviços realizados, boletos e etc. E você pode imprimir os relatórios através do próprio portal. É confiança e praticidade em um só lugar.

Proximidade

O Fale Conosco e a Ouvidoria também estão disponíveis no portal. Através deles você tem a oportunidade de tirar suas dúvidas, fazer elogios, sugestões e críticas.

Orientações para acesso

Para acessar o Portal do Cooperado acesse www.portal.expocaccer.com.br e, em seguida, digite o seu e-mail e senha.

Sua senha de acesso foi enviada para o e-mail:

Caso você tenha alguma dúvida entre em contato com o Departamento de Relacionamento com o Cooperado pelo telefone (34) 3839.9300. Nosso suporte está à sua disposição.

www.portal.expocaccer.com.br

Tem tudo o que você precisa, de um jeito fácil de encontrar.

Simão Pedro de Lima
Diretor-superintendente